

**DIE IMPAK VAN DIE 1994-1997
PERSONEELORPLASINGSPROSES OP PLAASLIKE
OWERHEDE: 'N GEVALLESTUDIE**

Nazeem Adams

Studentenommer:

12487937



Werkstuk ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad van
Magister in Publieke Administrasie aan die Universiteit van Stellenbosch

Studieleier: Dr F M Uys

Desember 2003

VERKLARING

Ek die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie werkstuk vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graaad voorgelê is nie.

Handtekening

Datum

VOORWOORD

Ten eerste word hierdie werkstuk aan my Skepper “ALLAH” opgedra uit dankbaarheid vir Sy genade wat aan my die gesondheid, wilskrag en deursettingsvermoë geskenk het.

Graag bedank ek ook die volgende persone :

My opregte dank aan my studieleier, doktor Frederick Uys vir sy bekwame leiding, en hulp gedurende die projek.

My familie, Suraya, Rushda en Qaasim vir hul opoffering, aanmoediging en ondersteuning.

‘n Besondere woord van dank aan my vriend, Ismail vir sy professionele hulp, aanmoediging en ondersteuning gedurende die projek.

Die werkstuk word opgedra aan my ouers uit dank vir my opvoeding ontvang.

OPSOMMING

Gedurende 1994-1997 was plaaslike owerhede in die Kaapse Metropolitaanse gebied besig met 'n transformasieproses met, onder meer, die doel om aan alle inwoners doeltreffende diens te lewer. Die transformasieproses het onder meer verband gehou met die fisiese oorplasing van personeel vanaf die voormalige Kaapse Metropolitaanse Raad na die voormalige Munisipaliteit Tygerberg.

Hierdie historiese studie identifiseer verskeie teoretiese aspekte wat betrokke is by organisatoriese verandering en personeeloorplasingsprosesse waarvan openbare bestuurders kennis behoort te neem indien hulle soortgelyke verandering en personeeloorplasingsprosesse suksesvol wil deurvoer. Die studie analiseer die oorplasingsproses soos gevolg deur die Kaapse Metropolitaanse Raad en die Munisipaliteit Tygerberg op 'n sistematiese wyse uiteen, en toets die persepsies van die “oorgeplaasde” personeel en die “ontvangers” van die “nuwe” personeel deur middel van die vraelysmetode. Voorts word normatiewe voorstelle gemaak vir toekomstige personeeloorplasingsprosesse by plaaslike owerhede.

'n Belangrike bevinding van die studie is dat respondente van mening is dat hoewel die fisiese oorplasingproses “suksesvol” uitgevoer en afgehandel was (gemeet aan die hand van relevante wetgewing), die oorplasingproses minder suksesvol was indien dit gemeet word aan die hand van die menslike (veral sielkundige) aspekte betrokke by die oorplasingsproses.

SUMMARY

During 1994 to 1997, local authorities in the Cape Metropolitan area underwent a transformation process aimed at, amongst other things, improving service delivery to all inhabitants. The transformation process dealt with, *inter alia*, the physical transferring of personnel from the former Cape Metropolitan Council to the former Tygerberg Municipality.

This historic study identifies several theoretical aspects of organisational change and the personnel transferring processes that public managers should take cognisance of should they wish to successfully complete similar changes and personnel transferring processes in the future. This study analyses the transferring process as followed by the Cape Metropolitan Council and the Tygerberg Municipality in a systematic manner, and tests the perceptions of the “transferred” personnel and the “receivers” of the “new” personnel by means of the questionnaire method. Following this, normative suggestions are made for future personnel transferring processes at local authorities.

An important finding of this study revealed that respondents were of the opinion that although the physical transferring process were “successfully” executed and completed (measured against the relevant legislation), the transferring process was less successful when measured against the human (especially psychological) factors involved in the transferring process.

INHOUDSOPGAWE

<i>Verklaring</i>	2
<i>Voorwoord</i>	3
<i>Opsomming</i>	4
<i>Summary</i>	5
HOOFTUK 1:	
Algemene Inleiding	9
1.1 Agtergrond en Probleemstelling	9
1.2 Die Doel van die Studie	11
1.3 Navorsingsmetode	12
1.4 Uiteensetting van die Studie	12
HOOFTUK 2:	
Veranderingsbestuur en Personeeloorplasing: 'n Konseptuele Omskrywing	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Omskrywing van die Begrip “Veranderingsbestuur”	14
2.3 Omskrywing van die Begrip “Personeeloorplasing”	17
2.4 Openbare Bestuursfunksies wat 'n rol speel by die Personeeloorplasingsproses	18
2.5 Veranderingsbestuur as deurlopende proses	24
2.6 Take van en Vereistes wat deur die veranderingsproses aan Openbare Bestuurders gestel word	30
2.7 Samevatting	32

HOOFSTUK 3:

Die Oorplasing van personeel vanaf die Kaapse Metropolitaanse Raad na die Munisipaliteit Tygerberg: die Praktykervaring 34

3.1	Inleiding	34
3.2	Die Oorgangswet op Plaaslike Regering	34
3.3	Voorbereidings vir die Kaapse Metropolitaanse Gebied	35
3.4	Voorbereiding vir Personeeloorplasing	36
3.5	Samevatting	48

HOOFSTUK 4:

Persepsies van Oorgeplaasde Personeel: 'n Analise 49

4.1	Inleiding	49
4.2	Analise van Onderhoude	50
4.3	Samevatting	65

HOOFSTUK 5:

Normatiewe Voorstelle vir die Oorplasing van Personeel by Plaaslike Owerhede 67

5.1	Inleiding	67
5.2	Essensiële fases in die Verandering/Oorplasingsproses	67
5.3	Normatiewe voorstelle vir die oorplasing van personeel by plaaslike owerhede	68
5.4	Samevatting	75

HOOFSTUK 6:	
Waardeskating	76
BRONNELYS	79
BYLAAG A: Vraelys	82

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING

1.1 AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING

Die herstrukturering van plaaslike owerhede in Suid-Afrika vind binne 'n dinamiese en vinnig-veranderende omgewing plaas. Hierdie veranderinge omvat ontwikkelinge op politieke, ekonomiese, sosiale, tegnologiese, hulpbron, mannekrag en institusionele gebied. Rekonsiliasie met die veranderende omgewing is gevolglik nodig om die voortbestaan van plaaslike owerhede op korttermyn en langtermyn te verseker.

Die Studie is 'n historiese studie wat kyk na die oorplasingproses tussen 1994 en 1997 ten einde te bepaal wat die impak hiervan was op die betrokke plaaslike owerhede.

Die Oorgangswet op Plaaslike Regering, 1993 (Wet 209 van 1993) het voorsiening gemaak vir die eerste demokratiese plaaslike verkiesings in Suid-Afrika in Mei 1996. Na afloop van die verkiesings het daar in die Kaapse Metropolitaanse gebied ses munisipale rade tot stand gekom, naamlik Tygerberg Munisipaliteit, die Suidelike Skiereiland Munisipaliteit, die Kaapstad se Munisipaliteit, Blaauwberg Munisipaliteit en die Kaapse Metropolitaanse Raad.

Die totstandkoming van byvoorbeeld die nuwe Tygerberg Munisipaliteit het die ou Bellville, Parow, Goodwood, Durbanville, Lingeletu Wes, en Mfuleni Munisipaliteite vervang. Die laasgenoemde ses "ou" plaaslike owerhede het bly voortbestaan binne die Tygerberg Munisipaliteit, maar gefunksioneer as verskillende administrasies van Tygerberg Munisipaliteit.

By die "ou" plaaslike owerhede het daar 'n groot mate van onwilligheid bestaan om te herstruktureer en aan te pas by verandering omdat die nuwe werksisteme, integrasie en 'n nuwe werksomgewing beskou was as 'n bedreiging. Die personeel wat oorgeplaas is na die

verskillende munisipaliteite was moedeloos oor die herstruktureringproses, en het 'n negatiewe gesindheid teenoor verandering gehad. Daar het ook 'n groot mate van onsekerheid bestaan. Sommige was bewus van die feit dat hulle oorgeplaas gaan word na 'n ander munisipaliteit en was onseker wat die toekoms vir hulle inhou. Ander wat al pakkette geneem het omdat hulle nie kans gesien het vir die verwagte verandering en transformasie nie, se vakante poste is nie gevul nie, met die gevolg dat die oorblywende werknemers se lading toegeneem het. In gevalle waar die werknemers van die Kaapse Metropolitaanse Raad wel op 'n vroeër stadium gesekeundeer was na die verskillende munisipaliteite, het daar wrywing ontstaan as gevolg van verskille in organisasiekultuur en werkprosedures. As gevolg hiervan het die Metropolitaanse Herstruktureringforum besluit dat die oorpasing van personeel na die Munisipaliteite binne die Kaapse Metropolitaanse gebied eers vanaf 1 Julie 1997 sou begin.

Die herstrukturering van plaaslike owerhede is kompleks van aard. Alhoewel die toekoms vir lede van die plaaslike owerhede onseker en bedreigend voorgekom het, kon die aanname gemaak word dat 'n meer regverdigde en gelyke toegang tot geleenthede vir die toekoms sou bestaan.

Volgens Conner (1992: 34 - 37) is dit in enige herstruktureringproses belangrik om te kyk na alle aspekte van verandering wat gekoppel is aan 'n individu se werk en dit op te weeg teenoor moontlike alternatiewe oplossings om so 'n proses suksesvol te kan hanteer. Die vermoë om verandering suksesvol te bestuur is een van die belangrikste bestuursvaardighede wat nodig is vir die persoonlike geluk van werknemers en die vooruitgang van die organisasie. Kundigheid ten opsigte van veranderingsbestuur is 'n aspek waarsonder 'n organisasie beswaarlik kan klaarkom in die stryd om 'n kompetender voordeel te hê in die omgewing waarbinne dit funksioneer.

Ten einde die personeeloorplasingsproses te implementeer was 'n kombinasie van inligting, kommunikasie en opvoeding oor die veranderingsproses nodig.

Ten einde te gaan kyk na die impak van die personeeloorplasingsproses is dit belangrik om die volgende vrae te beantwoord:

- Wat was die houding, persepsies, gesindheid, verwagtinge van die geaffekteerde plaaslike owerheidspersoneel wat oorgeplaas is van die Kaapse Metropolitaanse Raad na die Munisipaliteit Tygerberg?
- Watter proses is deur die Kaapse Metropolitaanse Raad gevolg om die personeel wat oorgeplaas is toe te lig oor die herstruktureringproses en die moontlike effek daarvan op hul poste?
- Watter voorbereidings moes die Tygerberg Munisipaliteit tref om as “ontvanger” van personeel op te tree?

1.2 DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel van hierdie studie is om:

- die omstandighede waarbinne die oorplasingsproses toegepas moes word, te ondersoek,
- die praktyk te evalueer aan die hand van aanvaarbare transformasie-metodes, en
- met aanbevelings na vore te kom vir huidige en toekomstige transformasie-praktyke.

Meer spesifieke doelwitte van die studie behels:

- 'n Teoretiese analise van die personeeloorplasingsproses.
- 'n Oorsig van die bestuur van verandering vanuit 'n teoretiese perspektief.
- Die rol wat senior bestuur van beide die KMR en Tygerberg Munisipaliteit gespeel het in die oorplasingsproses.
- 'n Perspektief op die strategieë en aksies wat gevolg was deur senior bestuur om die veranderingsproses te bewerkstellig.

- Om die toestand waarbinne die Munisipaliteit Tygerberg moes funksioneer te evalueer vanaf die personeel se oogpunt met betrekking tot die veranderingsbestuurproses.

1.3 NAVORSINGSMETODE

Die doel van die studie is om die impak van die 1994 – 1997 personeeloorplasingproses op plaaslike owerhede te ondersoek. Die studie steun sterk op kwalitatiewe of beskrywende navorsing (sien Brynard & Hanekom 1997: 30). Die kwalitatiewe ondersoek word gedoen vanuit 'n kritiese, normatiewe oogpunt.

Die studie fokus op erkende veranderingsbestuursteorieë en benaderings ten opsigte van herstrukturering soos van toepassing op die openbare sektor. Brynard & Hanekom (1997) se navorsingsperspektiewe is bestudeer. Die metodes wat in hierdie studie gebruik word, is 'n vergelykende literatuurstudie wat relevante boeke, tydskrifte en artikels dek; asook onderhoude met diegene wat geraak was deur die oorplasingproses.

1.4 UITEENSETTING VAN DIE STUDIE

In **Hoofstuk twee** word die betekenis van die begrippe “veranderingsbestuur” en “personeeloorplasing” omskryf en ontleed. Die teoretiese konteks van veranderingsbestuur word beskryf met die oog om 'n stapsgewyse transformasieproses te illustreer. Aspekte soos personeelbeleid, personeelopleiding, personeelbenutting, personeeloorplasing, arbeidverhoudinge, logistieke/administratiewe reëlins, beplanning, organisering, motivering, kommunikasie, wetgewing en beheer word ook vanuit 'n teoretiese oogpunt bespreek.

Hoofstuk drie fokus op die personeeloorplasingproses soos dit in die praktyk geskied by die Kaapse Metropolitaanse Raad en voormalige Tygerberg Munisipaliteit. Aandag word gegee aan die Oorgangswet op Plaaslike Regering, sowel as die voorbereidings wat die Kaapse Metropolitaanse Raad en die Munisipaliteit Tygerberg getref het vir die

personeeloorplasingsproses.

Hoofstuk vier is 'n analise van die persepsies van oorgeplaaste personeel. Hierdie inligting was bekom deur onderhoude wat gevoer was met personeel van die voormalige KMR en Munisipaliteit Tygerberg.

Hoofstuk vyf handel oor die normatiewe faktore wat die personeeloorplasingsproses beïnvloed sowel as normatiewe voorstelle vir die oorplasing van personeel by plaaslike owerhede.

Hoofstuk ses is 'n waardeskatting van 'n sistematiese benadering vir 'n personeeloorplasingsproses en die toepassing daarvan by plaaslike owerhede.

HOOFSTUK 2

VERANDERINGSBESTUUR EN PERSONEELORPLASING: 'N KONSEPTUELE OMSKRYWING

2.1 INLEIDING

Die herstruktureringproses, wat die samesmelting van verskeie plaaslike owerhede behels, stel hoë eise aan openbare bestuurders ten opsigte van doeltreffende beplanning, organisering, motivering, kommunikasie personeelbeleid, personeelopleiding, personeelbenutting, personeeloorplasing, arbeidsverhoudinge, logistieke reëlins, wetgewing en beheer.

In hierdie hoofstuk word:

- die betekenis van die terme veranderingsbestuur en personeeloorplasing aan die hand van enkele definisies omskryf en ontleed;
- die teoretiese konteks van verandering en personeeloorplasing met oog op die transformasieproses omskryf;
- die teoretiese konteks van onder andere beplanning, organisering, motivering, kommunikasie, personeelbeleid, personeelopleiding, personeelbenutting, personeeloorplasing, arbeidsverhoudinge, logistieke/administratiewe reëlins, wetgewing en beheer in terme van die transformasie proses omskryf;
- die transformasie/veranderingsproses as deurlopende proses omskryf;
- die take van en vereistes wat deur die veranderingsproses aan openbare bestuurders daargestel word omskryf.

2.2 OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “VERANDERINGSBESTUUR”

Die vermoë om transformasie suksesvol te bestuur het een van die belangrikste vaardighede geword wat nodig is vir die persoonlike geluk van die werknemers en die vooruitgang van

organisasies (Conner 1992: 8). Suksesvolle bestuur van transformasie is dus bepalend indien organisasies hul voortbestaan wil verseker.

Hamel en Prahalad (1994: 7) is van mening dat die vermoë om te verander 'n essensiële vaardigheid is, 'n bate waarsonder openbare organisasies beswaarlik kan klaarkom in die stryd om steeds 'n kompeterende voordeel te hê. Veldsman (1995: 3) het tydens 'n werkswinkel oor veranderingsbestuur verwys na verandering as 'n vaardigheid wat bekend staan as die “genetiese samestelling van 'n organisasie” wat sal bepaal of die organisasie 'n argitek of 'n slagoffer van transformasie sal wees.

Andrews (1994: 11) kom tot die gevolgtrekking dat “.....*change is the road map that will take us through the change process and to a more productive way of doing business*”, terwyl Carr (1994 : 56) verandering definieer as “..... *the perceived payoff of change has nothing to do with the payoff that the proponents foresee, or with how strongly they believe that the change will be good for the changees*”.

Andrews (1994: 11 - 13) is van mening dat die volgende tien (10) stappe toegepas kan word om die veranderingsproses deur te voer:

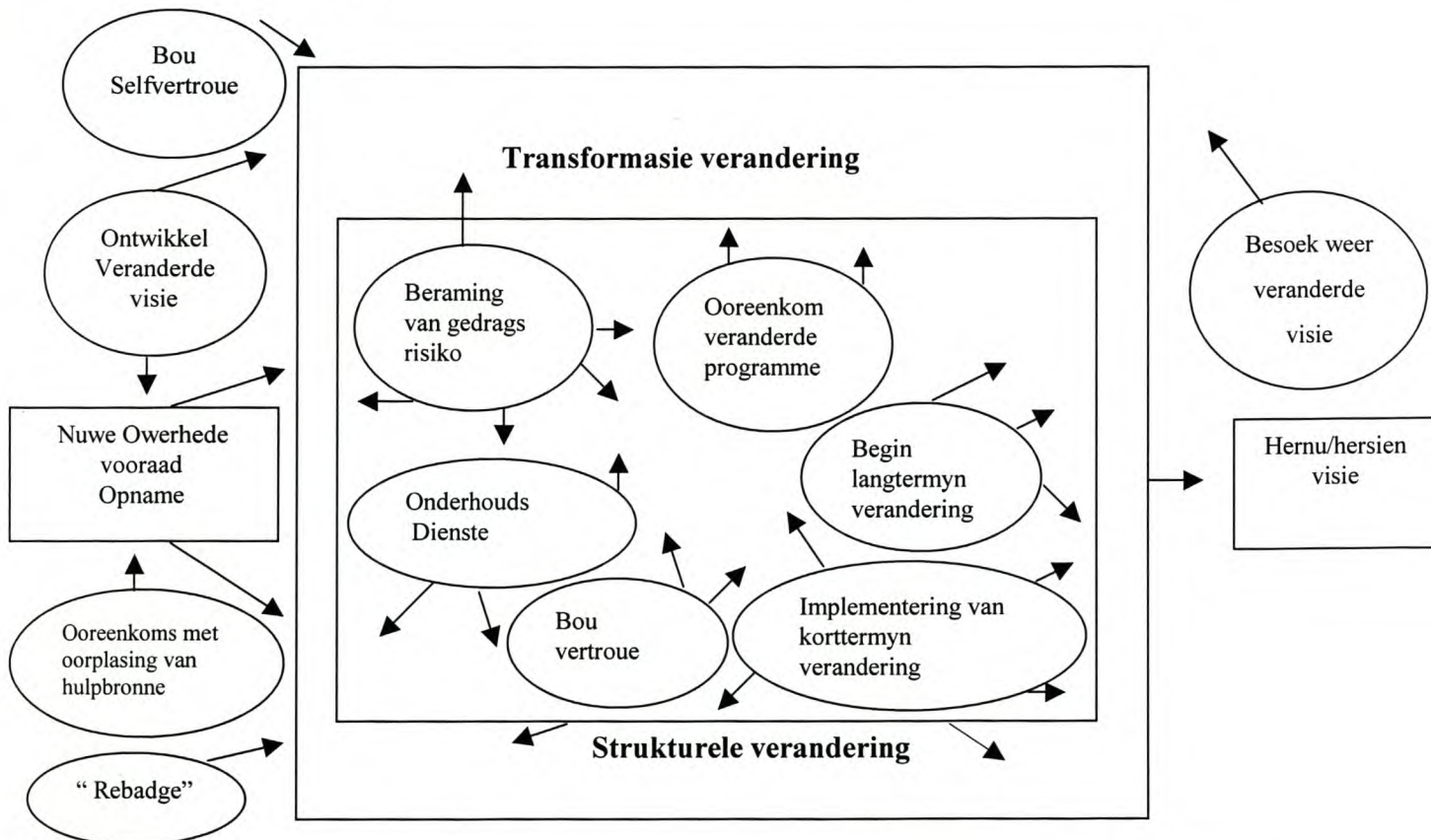
- Bestuursdapperheid.
- Sorg dat die instansie se visie doelgerig deurgevoer word.
- Kommunikasie.
- Wees beslis.
- Ondersteun die transformasieproses.
- Fokus op doelwitte van die veranderingsproses.
- Handhaaf hoë verwagtinge.
- Wees oortuigend, entoesiasies en positief.
- Motiveer en skep spanwerk.
- Stel geïntegreerde strukture.

Uit die aanhaling van bogemelde definisies blyk dit dat verandering noodsaaklik is en dat die

veranderingsproses suksesvol aangepak kan word as daar 'n spanpoging aangewend is.

Hollis (1994: 31) definieer veranderingsbestuur as “.....*the means of alligning the people and culture in an organisation with changes in strategy, structure, systems and processes*”. Hollis (1994: 33) meen ook verder dat in die geval van die totstandkoming van nuwe owerhede 'n tweerigtingbenadering gevolg word. Daar moet aan die een kant 'n visie vir plaaslike regering ontwikkel word vir die skep van nuwe areas met voldoende plaaslike regeringsfunksies. Terselfdertyd moet daar ook te werk gegaan word om suksesvol selfvertroue by personeel op te bou en dienste te onderhou totdat die tyd reg is om sodanige visie suksesvol te implementeer. Die tweerigtingbenaderingsproses word deur Hollis (1997: 35) in terme van transformasie-verandering geïllustreer (kyk figuur 2.1).

FIGUUR 2.1: DIE TWEERIGTINGSTRUKTURE EN TRANSFORMASIE VERANDERING



Die elemente teenwoordig in die tweerigtingbenaderingsproses verteenwoordig 'n raamwerk waarbinne verandering bestuur kan word. Die raamwerk kan openbare bestuurders help om gefokus te bly tydens verandering aangesien die veranderingsproses kompleks en veeleisend kan raak as dit ongestruktureerd bestuur word.

'n Definisie van suksesvolle verandering vir 'n organisasie kan beskryf word as die permanente verandering van “dit wat is” na “dit wat moet of behoort te wees” in die organisasie. Transformasie word gesien as 'n meer omvattende vorm van verandering op verskillende vlakke wat die organisasie sal omskep in iets anders. Tydens die proses van transformasie-veranderinge speel veranderingsbestuur 'n belangrike rol om die werknemers en die kultuur van die organisasie in lyn te bring met veranderinge ten opsigte van die organisasie se strategieë, strukture, sisteme en prosesse.

2.3 OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP “PERSONEELOORPLASING”

Die oorplasing van personeel impliseer die verskuiwing van werknemers vanaf een betrekking na 'n ander met dieselfde salaris, status en verantwoordelikhede as dié waaruit verskuif word. Daar is geen verhoging of verlaging in salaris vir die werknemers nie, maar die pligte en werksomstandighede mag verander. Dit kan ook geskied met of sonder geografiese verskuiwing.

Arthur (1987: 64) beklemtoon dat oorplasing van personeel gesien kan word as.... “a transfer is a movement of an employee into a position in the same salary grade involving comparable responsibilities or skills. Transfer may take place for a number of different reasons:

- An employee not be appropriately suited to his or her present job.
- An employee's present job may be eliminated.
- There might be a work-related conflict between an employee and his or her co-workers or manager.
- A reorganisation might necessitate the redistribution of labour.

- An employee might wish to work closer to home.
- An employee may need training in several different departments before achieving a certain job status.
- The expansion of an organisation may necessitate the transfer of in house talent.”

Na aanleiding van die bogemelde definisies word personeeloorplasings gewoonlik gedoen om die doelwitte van die organisasie na te streef. Personeeloorplasing kan 'n negatiewe of positiewe gesindheid by werknemers veroorsaak.

Hoewel die definisies en die ontleding van die begrip veranderingsbestuur en personeeloorplasing soos hierbo uiteengesit, nuttige inleidende aanwysings bevat, kan die betekenis van hierdie vertrekpunte slegs in perspektief geplaas word deur middel van 'n meer volledige teoretiese verkenning van die verskynsel. Daar word vervolgens aandag aan die teoretiese konteks van so 'n veranderingsbestuur en personeeloorplasingsproses geskenk.

2.4 OPENBARE BESTUURSFUNKSIES WAT 'N ROL SPEEL BY DIE PERSONEELOORPLASINGSPROSES

Openbare bestuurders se taak is om deur die volgende bepaalde funksies die organisasie se hulpbronne toe te deel, en effektief tydens verandering/transformasie aan te wend ten einde organisatoriese doelwitte te bereik.

2.4.1 Beplanning

Beplanning is 'n basiese bestuursfunksie waarby elke openbare bestuurder in 'n bepaalde mate betrokke is, en waardeur daar met verandering tred gehou kan word. Openbare organisasies gaan deur verskillende fases van verandering en vir hierdie rede benodig beplanning by so 'n proses sterk doelgerigte leierskap en strategiese rigting wat gevolg behoort te word deur verskillende stelsels stap vir stap in plek te plaas.

Koontz et al soos aangehaal in Schwella (in Fox *et.al.*, 1991: 47) is van mening dat beplanning behels “deciding in advance what to do, how to do it, when to do it and who is to do it. Planning bridges the gap from where we are to where we want to go”. Schwella (199: 47) gaan ook verder en verduidelik dat bestuursbeplanning gesien kan word as ‘n manier hoe ‘n organisasie in die toekoms sy doelwitte gaan bereik deur die organisasie se geleenthede en bedreigings korrek in aanmerking te neem, en om op daardie gegewe tydstip die korrekte besluite met die bestaande inligting te neem.

Aangesien beplanning ‘n ingewikkelde en deurlopende proses vir openbare bestuurders is, moet dit so vroegtydig moontlik voor die implementering van die betrokke ontwikkelingsaktiwiteit begin, verkieslik op topbestuursvlak.

Beplanning as ‘n openbarebestuursfunksie kan nie in isolasie aangepak word nie en sluit aan by organisering as die ander bestuursfunksies wat volgende bespreek word.

2.4.2 Organisering

Cloete (1991: 112) kom tot die gevolgtrekking dat organisering gesien kan word as die klassifisering en groepering van funksies en ordelike toedeling van gegroepeerde funksies aan instansies en werknemers wat dit sal uitvoer met die doel om die gestelde doelwitte te verwesenlik.

Nadat die beplanning in werking getree het en die instansie georganiseer is vir doeltreffende en effektiewe funksionering, is dit belangrik vir openbare bestuurders om hul ondergeskiktes gemotiveerd en gefokus te hou.

2.4.3 Motivering

Openbare bestuurders speel ‘n belangrike rol in die openbare sektor om hul werknemers doelgerig en gemotiveerd te hou vanweë die nie-winsgewende aard van openbare dienslewering. Afgesien daarvan dat individuele werknemers verskil in aard en wese, sal

hulle nooit deur dieselfde faktore aangespoor word om hul pligte en take te verrig nie.

Motivering behels dus die inagneming van werknemers se belange, houdings en behoeftes wat deur openbare bestuurder in die werksituasie bestuur behoort te word. Dit is vir hierdie rede noodsaaklik dat goeie kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes ontstaan.

2.4.4 Kommunikasie

Kommunikasie in openbare organisasies kan op verskillende maniere plaasvind. Dit kan geskied in die vorm van verbale mededeling, skriftelike verslae, memoranda, visuele beelde en simbole om inligting oor te dra en werknemers daarop te laat reageer. Dit impliseer 'n tweerigting kommunikasie proses om boodskappe oor te dra en terselfertyd te ontvang.

Alhoewel daar van openbare bestuurders verlang word om op 'n gereelde basis met werknemers effektief te kommunikeer is dit nie genoeg om suksesvol te funksioneer nie. Beheer is 'n verdere vereiste, en sal vervolgens omskryf word.

2.4.5 Beheer

Robbins (1990: 361) is van mening dat openbare bestuurders beheer moontlik kan sien as die ... “managers discretion over the strategies they choose and the ways in which organisational resources are distributed”.

Beheer is 'n deurlopende proses wat as 'n hulpmiddel vir openbare bestuurders gesien kan word waardeur daar verseker kan word dat uitvoerende aktiwiteite met beplande aktiwiteite in die organisasie ooreenstem. Bepaalde aktiwiteite soos byvoorbeeld rekordhoudingsprosedures en aankope prosedures word gemonitor, evalueer en verantwoording gedoen om effek te gee aan die werklike resultate wat verkry behoort te word.

Beheer is een van die bestuurselemente wat noodsaaklik is vir openbare bestuurders om te verseker dat werknemers optimaal aangewend word om die organisasie se doelwitte na te

streef. Die volgende bespreking is daarop gemik om openbare bestuurders riglyne te verskaf in terme van personeelbeleid.

2.4.6 Personeelbeleid

Die personeelbeleid van 'n openbare organisasie hou verband met die bestuurstyl van die openbare bestuurders wat dit toepas. Personeelbeleid word gerig deur die proses waardeur werknemers organisasie doeltreffendheid teweegbring. Volgens Andrews (1987: 7) beklemtoon dit aspekte soos hoe te werk gegaan word, wie sal optree, waarmee gehandel sal word en wanneer opgetree sal word.

Die personeelbeleid weerspieël waardes en is gerig op die behoeftes van die individu binne die openbare instelling sodat werknemers op so 'n wyse behandel word dat hulle 'n goeie diens aan die publiek lewer.

Die formulering en die toepassing van die personeelbeleid is die verantwoordelikheid van openbare bestuurders en dit sluit aan by personeel opleiding wat volgende omskryf sal word.

2.4.7 Personeelopleiding

Personeelopleiding vir openbare bestuurders is noodsaaklik in die openbare sektor omdat hulle hul ondergeskiktes onder hul beheer op 'n etiese manier doelgerig en gemotiveerd moet hou vir die uitvoering van hulle daaglikse pligte en take.

Opleiding vir openbare amptenare kan formeel of informeel plaasvind en verskillende metodes kan gebruik word om formele en informele opleiding aan te bied.

Weens die feit dat daar van openbare amptenare etiese optrede verwag word, is dit belangrik dat die werkgewer indiensopleiding verskaf waar die etiese norme en standaarde van die organisasie uitgespel word.

Opleidingsprogramme wat deur die werkgewer aangebied word, behoort aangeleenthede in te sluit soos byvoorbeeld spesifieke wetgewing, regulasies, prosedures, misbruik van openbare fondse, maatreëls om te voorkom dat vertroulike inligting aan individue beskikbaar gestel word en voorskrifte oor die redelike en billike optrede teenoor kollegas sowel as die algemene publiek.

Die identifisering en implementering van opleidingsbehoefte vir personeel is die verantwoordelikheid van openbare bestuurders, wat verder aansluit by personeelbenutting wat vervolgens omskryf sal word.

2.4.8 Personeelbenutting

Die bestuurstyl wat deur openbare bestuurders ten opsigte van personeelbenutting toegepas word, bepaal die sukses van die openbare instelling se werkverrigting.

Openbare bestuurders kan goeie werkverrigting lewer deur te verseker dat hulle ondergeskikte hul volle ondersteuning en samewerking verleen in die nastrewing van organisasie doelwitte. Om die laasgenoemde te bewerkstellig word goeie arbeidsverhoudinge vereis wat volgende omskryf sal word.

2.4.9 Arbeidsverhoudinge

Arbeidsverhoudinge vir openbare bestuurders is van besondere belang veral as die organisasie deur snelle veranderinge met gepaardgaande oorplasings gaan wat tans by plaaslike regeringsinstansies plaasvind.

Die voortdurende veranderinge stel uitdagings vir openbare bestuurders. Dit plaas ook druk op die openbare bestuurders omdat hulle geforseer word om op hoogte te bly van die nuutste verwikkelinge ten opsigte van arbeidsverhoudinge in die organisasie. Dit is ook hulle verantwoordelikheid om te verseker dat die nuutste verwikkelinge aan hul werknemers gekommunikeer word wat moontlik 'n positiewe effek sal hê op die bestuurs- en

oorplasingsprosesse .

Die doelwit van arbeidsverhoudinge is die daarstelling en instandhouding van samewerking tussen bestuurders en hul ondergeskiktes vir griewe prosedures, arbeidswetgewing, beginsels van kollektiewe bedinging, arbitrasie en die oplos van geskille.

Vanweë die transformasie proses van plaaslike regering en die betrokkenheid van oorplasings, is dit noodsaaklik dat korrekte logistieke/administratiewe reëlins getref word tussen die oorhandigings organisasie en die ontvanger organisasies. Dit word vervolgens kortliks toegelig.

2.4.10 Logistieke/Administratiewe Reëlins

Openbare bestuurders moet begrip en kennis dra van die oorhoofse aktiwiteite en behoeftes wat volgens neergelede tydskedules afgehandel moet word. Hierdie logistieke/administratiewe reëlins kan getaak word aan 'n projek bestuurder of alternatief aan 'n interim werkgroep om so 'n proses op 'n gekoördineerde manier deur te voer. Dit sal voortdurende interaksie tussen die oorhandigingsinstelling en die ontvanger instelling behels.

Openbare bestuurders sal tydens hierdie proses die logistieke/administratiewe reëlins moet inisieër en met werknemers konsulteer om deelname te verhoog. Besluite oor verwikkelinge moet aan werknemers gekommunikeer word sodat hulle ingelig, toegerus en positief kan bly om hulle take beter te begryp en uit te voer.

Die deelname van beide die oorhandigings- en die ontvanger instellings se openbare/projekbestuurders is noodsaaklik vir die suksesvolle koördinerings en deurvoering van die logistieke/administratiewe reëlins van so 'n proses. Vervolgens word die wetgewing kortliks bespreek.

2.4.11 Wetgewing

Omdat wetgewing voorskriftelik is vir openbare bestuurders, is dit noodsaaklik dat hulle die wetgewende maatreëls korrek interpreteer en toepas. Die uitvoering van toepaslike wetgewing deur openbare bestuurders het 'n direkte of indirekte effek op die pligte en take wat deur hulle ondergeskiktes en medewerkers uitgedra word.

Dit is opmerklik dat alhoewel wetgewing voorskriftelik is vir openbare amptenare, dien dit wel as 'n breë raamwerk en stel dit die amptenare in staat om spesifieke besluite te neem en uit te voer.

2.5 VERANDERINGSBESTUUR AS DEURLOPENDE PROSES

Met die ontleding van die begrip veranderingsbestuur en die soeke na die kenmerke van 'n toepaslike of 'n suksesvolle bestuur van veranderingsproses, is verskeie metodes en middelle om 'n sistematiese uiteensetting van die belangrikste stappe te ontwikkel nagevors. Kotter (1995: 59) is van mening suksesvolle veranderingsbestuur, dit is 'n proses wat deur 'n reeks van verskillende fases gaan en in sy geheel oor 'n periode van tyd geskied.

Die suksesvolle verandering van 'n organisasie kan slegs plaasvind as die basiese boustone van die veranderingsproses duidelik uitgeklaar, begryp en toegepas word naamlik:

- Waarom die verandering? (Behoeftes bepaling vir verandering en bewusmaking).
- Waar moet verander? (Inhoud van verandering en blootstelling aan die eise wat deur elke vlak gestel sal word).
- Hoe moet dit verander? (Metode vir verandering).
- Wie moet dit verander? (Verantwoordelikheid vir verandering).
- Hoe moet werknemers toegerus word om in die veranderende omgewing te funksioneer?

Die laasgenoemde vrae word normaalweg deur die werknemers aan openbare bestuurders gestel.

2.5.1 Die dinamiese faktore by die bestuur van transformasie/verandering

As gevolg daarvan dat organisasies toenemende veranderinge in die gesig staar, moet hulle veranderinge kan behartig. Om effektief te wees is onder andere om te oorleef omdat elke verandering 'n unieke negatiewe persoonlike organisatoriese en sosiale nagevolg vir die organisasie kan inhou. Fox (1991: 165) is van mening dat “the most overpowering concern of any institution is survival, as nothing could be accomplished if it were not to survive. However, survival is only possible when institutions is able to adapt to the changes in its environment”.

Schein soos in Fox (1991: 165) aangehaal, bespreek verder dat verandering 'n daaropvolgende reeks van aktiwiteite of proses is wat 'n effek het op die instansie se mikro en makro omgewing waarbinne dit funksioneer.

Hollis (1994: 49) beskryf die dinamika van verandering as 'n reeks van betekenisvolle veranderinge wat uitdagings daar stel vir die openbare senior besluitnemers, implementering en volhoubare veranderings programme om werknemers en hul verskillende kulture op 'n doelgerigte manier te bestuur op gronde van verandering in strategiese strukture en prosesse.

Dit beteken in effek dat verandering soms op politieke, ekonomiese, sosiale, fisiese en tegnologiese sowel as die interne omgewing van die organisasie moet plaasvind. Dit beteken dat die **bestaande organisasie** homself op verskillende vlakke op 'n effektiewe manier moet verander deur intern te beplan, politieke veranderinge mee te bring en verandering by werknemers terselfdertyd te laat geskied.

Binne die **skadu organisasie** wat die werknemers se nuwe werkgewer gaan wees, word die beplanning en die implementeringsfase van nuwe strategië, visie en nuwe doelwitte ontwerp.

Die verskuiwing in politieke mag sowel as nuwe waardes behoort ontwikkel te word. Die werknemers se houdings en moraal behoort op 'n toepaslike en sensitiewe manier bestuur te word.

Wanneer die **nuwe organisasie** tot stand kom word nuwe strukture, stelsels, funksies en

besigheidsplanne daar gestel. Die politieke area van die organisasie word nuwe verantwoordelikhede, waardestelsels en delegasies toegeken. Die werknemers moet in hul nuwe omgewing aanpas by formele, sosiale en sielkundige kontrakte.

Soos afgelei kan word is dit belangrik om in ag te neem dat verandering in interaktiewe proses en nie 'n gewone direkte oorsaak gevolg aksie is nie. Dit behels bedinging, onderhandeling en potensiele konflik. Onsekerheid, lae moraal en antagonisme moet ook op 'n effektiewe manier hanteer word.

Hierdie proses van verandering en leer is 'n tydsame proses en word dikwels afgeskeep omdat verandering 'n tydsame proses is. Daar is 'n voortdurende interafhanklikheid tussen die beplanning, politieke en werknemers prosesse wat in ag geneem en gesamentlik bestuur moet word. Dit is belangrik om in gedagte te hou, veral as organisasies groot is, dat alle werknemers in hierdie proses bereik moet word.

Die beplanning, politieke en die werknemers prosesse van verandering is gesamentlik 'n deurlopende proses vanaf die bestaande organisasie, na die nuwe organisasie.

2.5.2 Die bestuur van die inherente kragte siklus

Wanneer enige vorm van verandering in 'n organisasie plaasvind, word dit gewoonlik as 'n bedreiging beskou en dikwels iets wat aktief deur werknemers teengewerk word. Fox (1991: 166) is van mening dat..... “change threatens the status quo and tends to increase ambiguity and uncertainty”.

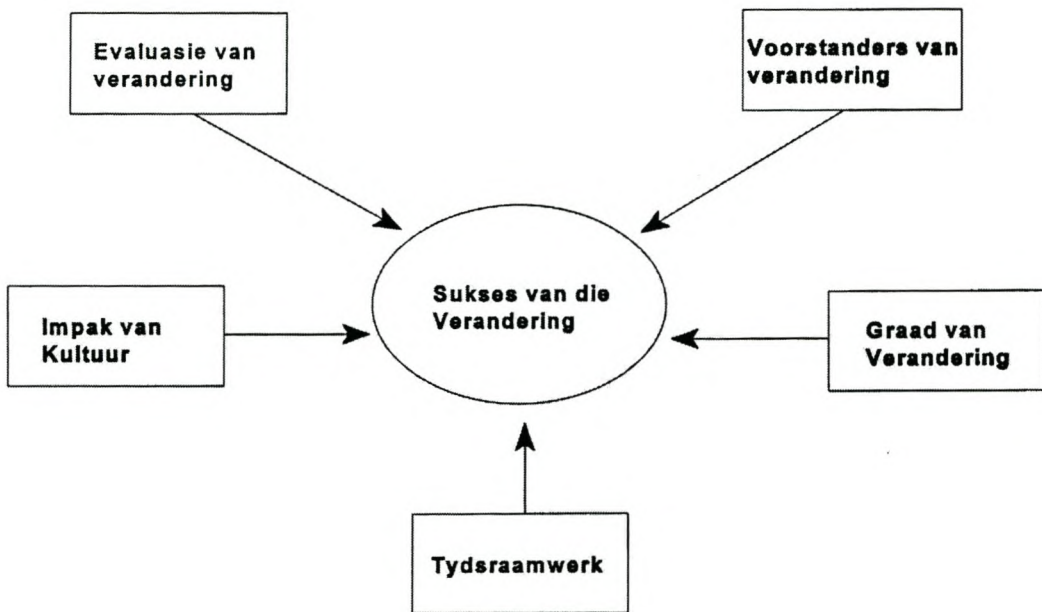
Enige verandering wat van bestuur of van buite die organisasie geïnisieer word en wat in botsing met die heersende organisasiekultuur is, mag verwerp word. Die veranderingsproses behoort dus gewysig te word of die kultuur behoort aangespreek te word voordat die verandering geïnisieer word. In meeste gevalle, wanneer 'n sisteem van buite gedwing word om te verander is die verandering sonder werklike blywende verandering en lei dit gewoonlik tot mislukte veranderingspogings. Harvey en Brown (1996: 31) is van mening dat “the

organisation structure, procedures, and relationships continue to reinforce prior patterns of behaviour and to resist the new ones". Dit is om hierdie redes dat dit nodig is vir openbare bestuurders om te verseker dat alle omgewingsfaktore in berekening gebring word voordat daar verander word, en dat die veranderingsprosesse effektief en doeltreffend bestuur moet word.

Mense en organisasies is inherent bereid om te verander maar wil terselfdetyd ook stabiel bly. Verandering is dinamies en vereis 'n bestuursproses om rasionalisasie en strukturele aanpassings ordelik te laat geskied deur die inherente kragte sistematiese te bestuur.

Harvey en Brown (1996: 156) verduidelik dat die belangrikste kragte betrokke by verandering onder andere die omvang van verandering, die tydfaktor, die impak op die kultuur van die organisasie, die voorstanders van verandering en die evaluasie van die veranderingsproses insluit. Figuur 2.2 beeld die proses uit.

FIGUUR 2.2 : DIE VERANDERINGSKRAGTE



(Bron: Knipe 1996: 128)

Knipe (1996: 128) wys daarop dat die sukses van die veranderingsbestuur kan afhang van die stappe wat openbare bestuurders en die bestuur van veranderingspan sal moet volg om vanaf die huidige na 'n verlangde situasie te beweeg. Smit et. al. (soos in Knipe, 1996: 129 - 130) toon soos vervolgens die drie basiese fases wat elk bepaalde stappe vereis. Alle stappe in elke fase oorvleuel en is geïntegreed om die inherente kragte wat teenwoordig is, te bestuur.

Ontvriësing dui op die voorbereiding vir verandering en behels drie stappe:

Stap 1

Kragte van verandering kan van buite of binne die instelling afkomstig wees. Politieke, sosiale en ekonomiese verandering kan byvoorbeeld institusionele verandering vereis. In die instelling se mikro-omgewing kan die verandering van byvoorbeeld beleid, produkte of dienste aanpassings van werkprosedures en strukture vereis.

Stap 2

Die erkenning van die behoefte behels die insameling van inligting rakende die veranderingskragte om duidelikheid oor die impak daarvan te verkry.

Stap 3

Die identifisering van struikelblokke veronderstel dat bestuur bewus moet wees van die moontlike areas wat verbeter moet word en die simptome wat aanduidend van toekomstige struikelblokke kan wees. Die oorsake eerder as die gevolge van struikelblokke in die instelling moet duidelik geïdentifiseer word.

Verandering behels die aanpassing van onder meer mense, strukture en tegnologie.

Stap 4

Die identifisering van alternatiewe vir die ontwikkeling van die openbare instelling behoort met die grootste omsigtigheid hanteer te word. Snelle verandering, wat nie deur behoorlike ontvriësing voorafgegaan is nie, kan tot weerstand lei. Alle moontlike alternatiewe behoort geïdentifiseer te word.

Stap 5

Die ontleding van beperkende faktore soos bestuurstyle, organisatoriese struktuur en organisasiekultuur is nodig ten einde die invloed daarvan op bestaande strategieë, stelsels en strukture te ontleed.

Stap 6

'n Keuse van die alternatief of metode van verandering is nodig om 'n toepaslike strategie vir die implementering van verandering daar te stel.

Stap 7

Die oorbrugging van weerstand is 'n belangrike stap aangesien weerstand gewoonlik inherent tot verandering is. Die wyse waarop werknemers op verandering reageer kan grootliks afhang van die mate van deelnemende bestuur wat toegepas is asook die mate waartoe hulle self tot die verlangde situasie verbind het. Die weerstand teen verandering en die oorkoming daarvan word later beskryf.

Hervriesing is die finale stadium om die momentum van verandering te behou. Positiewe resultate van die oorgangsproses word bevestig en in stand gehou.

Stap 8

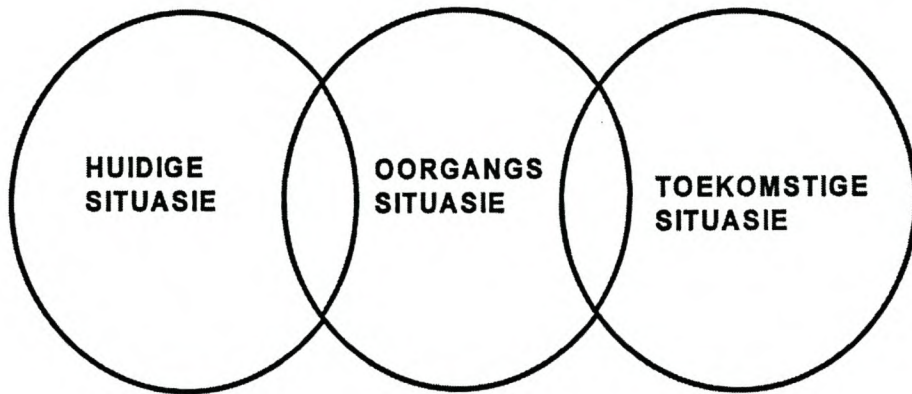
Die implementering en monitering van die veranderingsstrategie verg bepaalde kriteria waaraan vordering gemeet kan word. Hierdie kriteria verskaf inligting oor die koste en voordele van verandering asook oor die geleentheid om konstruktiewe modifikasies oor tyd aan te bring. Onvoldoende herbevriesing kan daartoe lei dat verandering nie ten volle geïmplementeer kan word nie.

Robbins (1990: 183) kom tot die gevolgtrekking dat wanneer die organisasie sy nuwe veranderende toestand bereik het, moet openbare bestuurder verseker dat daardie “nuwe” toestand wat daar gestel is volhoubaar is.

2.6 TAKE VAN EN VEREISTES WAT DEUR DIE VERANDERINGSPROSES AAN OPENBARE BESTUURDERS GESTEL WORD.

Die doel van enige raamwerk vir 'n openbare bestuurder is om kritiese veranderlikes in 'n gegewe proses visueel voor te stel ten einde beter te kan begryp en aan te wend. Verandering is 'n geïntegreerde proses en bestaan hoofsaaklik uit drie fases naamlik die huidige situasie, oorgangsfase en die gewenste toekomstige situasie (Beckhard & Renben 1987: 29). Hierdie drie fases wat in figuur 2.3 geïllustreer word, word na verwys as die sielkundige fases in die veranderingsproses.

FIGUUR 2.3 : DIE DRIE GEÏNTEGREERDE FASES



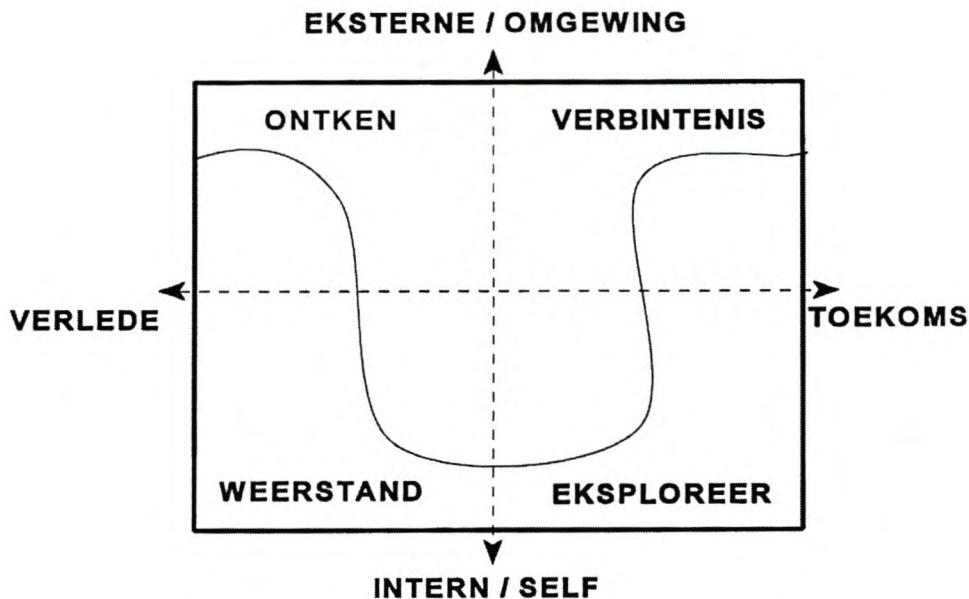
(Bron: Beckhard & Renben 1987: 29)

Al drie die laasgenoemde fases is interafhanklik en moet deur openbare bestuurders gesamentlik aangespreek word tydens die veranderingsproses. Daar moet deur die oorgangsfase beweeg word vanaf die huidige situasie waarmee ongemak ervaar word om by die verlangde toekomssituasie uit te kom.

Die oorgangsmodel word deur Scott & Joffe (1989: 26) beskryf en geïllustreer in figuur 2.4.

Hulle is van mening dat die oorgangsproses behels 'n beweging van die bekende dinge, hoe dit in die verlede gedoen is na die toekoms wat totaal of dikwels onbekend is. Dit beteken dat daar deur vier (4) fases naamlik; ontkenning, weerstand, verbintenis en eksplorاسie fases beweeg kan word.

FIGUUR 2.4 : DIE OORGANGSPROSES



(Bron: Scott & Joffe 1989: 26)

2.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is elemente wat betrokke is by die personeeloorplasingsproses ontleed. Dit kan vir die openbare bestuurder betrokke by die bestuur van veranderingspan van nut wees.

Deur bogemelde ontleding is daar ook 'n perspektief ten opsigte van dinamika en faktore wat betrokke is by die oorplasingsproses van personeel by die veranderende openbare sektor omskryf en verklaar.

Effektiewe kommunikasie is geïdentifiseer as een van die belangrikste elemente om die openbare bestuurder te help om sy of haar take effektief te bestuur in die alomteenwoordige fases van verandering en personeeloorplasings, wat gekenmerk word deur tye van onsekerheid, ontkenning, weerstand, eksplorاسie en verbondheid soos uitgebeeld in figuur 2.4. Deur aandag

te skenk aan die aspekte soos beplanning, organisering, beheer, personeel motivering, personeelbeleid, personeel benutting, arbeidsverhoudinge en die uitvoering van logistieke/administratiewe reëlins by so 'n proses, kan dit bydra tot die suksesvolle afhandeling daarvan.

Benewens die identifisering van die verskillende vrae wat gevra is, is daar 'n ontleding gemaak van die take en funksies wat die verantwoordelikhede is van openbare bestuurders of 'n veranderingsbestuurspan by so 'n personeeloorplasingproses in die openbare sektor geïllustreer. Die volgende hoofstuk sal fokus op die veranderingsproses soos uitgevoer deur die openbare bestuurders of bestuur van veranderingspan van beide die Kaapse Metropolitaanse Raad en Tygerberg Munisipaliteit na die eerste Plaaslike Regeringsverkiesings in Mei 1996.

HOOFSTUK 3

DIE OORPLASING VAN PERSONEEL VANAF DIE KAAPSE METROPOLITAANSE RAAD NA DIE MUNISIPALITEIT TYGERBERG: DIE PRAKTYKERVARING

3.1 INLEIDING

Die doel met hierdie hoofstuk is eerstens om die plaaslike owerhede naamlik die Kaapse Metropolitaanse Raad en die Munisipaliteit Tygerberg, te omskryf. Die Kaapse Metropolitaanse Raad was die plaaslike owerheid wat personeel oorgeplaas het, terwyl die Munisipaliteit Tygerberg opgetree het as die ontvanger van die personeel. Hierdie proses was in die Kaapse Metropolitaanse gebied bekend as die Metropolitaanse Ontbondelingsproses. Die leser word verder toegelig met betrekking tot die wetgewing, beleid, logistieke/administratiewe reëlins en die personeel aangeleenthede waarbinne die studie gedoen word.

In die hoofstuk word van die veranderinge wat ondergaan is deur die Dorpe Administrasie Departement van die Kaapse Metropolitaanse Raad sowel as die Munisipaliteit Tygerberg waarop die studie betrekking het, beskryf. Daar word spesifiek gefokus op die rol wat die openbare munisipale bestuurders gespeel het tydens die oorplasingsproses.

3.2 DIE OORGANGSWET OP PLAASLIKE REGERING

Die Oorgangswet op Plaaslike Regering, 1993 (Wet 209 van 1993) het voorsiening gemaak vir die eerste Suide-Afrikaanse demokratiese plaaslike regeringverkiesing op 29 Mei 1996. Volgens Cloete (1995: 2) was die hoofrede vir die implementering van hierdie wetgewing om hulpbronne, fasiliteite, dienste, besighede en die ontwikkeling van industriële gebiede daar te stel wat in effek sal lei tot verhoogde lewensstandaarde aan agtergeblewe gemeenskappe. Die doelwit was dus die skepping van 'n effektiewe infrastruktuur aan die sogenoemde Kleurling,

Indiër en Swart gemeenskappe, gegrond op 'n basis van gelykheid. Dit het gelei tot die afskaffing van die voormalige Blanke plaaslike owerhede, Swart plaaslike owerhede, Kleurling bestuurskomitees en die Indiër bestuurskomitees.

Die herstrukturering van plaaslike regering het gepoog om:

- grense wat gebaseer was op ras te verwyder.
- rasse-verdeling tussen verskillende gemeenskappe te verwyder.
- om 'n meer koste-effektiewe stelsel van plaaslike regering te voorsien.

Die Oorgangswet op Plaaslike Regering, 1993 (Wet 209 van 1993) het ook in terme Artikel 10 (3)(F) voorsiening gemaak vir die oorplasing of opneem van personeel na of in diens van 'n plaaslike munisipale raad binne in die Metropolitaanse gebied.

Die Oorgangswet op Plaaslike Regering (1993) het voorsiening gemaak vir 'n pre-interim fase, 'n interim fase en 'n finale fase vir die herstrukturering van plaaslike regering. In die pre-interim fase het daar talle pre-interim munisipaleraade tot stand gekom binne die Kaapse Metropolitaanse gebied. Die interim en finale fases vir die herstrukturering van plaaslike regering moes ingevolge die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996 (Wet 108 van 1996) binne drie tot vyf jaar na die eerste plaaslike regeringsverkiesings afgehandel wees.

3.3 VOORBEREIDINGS VIR DIE KAAPSE METROPOLITAANSE GEBIED

Die departementshoofde van die Kaapse Metropolitaanse Raad en die plaaslike munisipale rade in die Kaapse Metropolitaanse gebied was getaak om personeel af te vaardig vir die transformasie proses. Hierdie aangewysde personeel het as lede van die "Steering" komitee optree soos deur die Kaapse Metropolitaanse Onderhandelingsforum daargestel. Die hoofdoel van hierdie Komitee was om die Metropolitaanse besluite te koördineer en deur te voer na die Kaapse Metropolitaanse Raad en na die ander ses (6) Plaaslike Munisipale rade.

Tergelykertyd was daar verskillende werksgroepe gevestig onder leiding van senior openbare amptenare wie se taak dit was om onder andere te kyk na:

- die bevoegdhede, funksies, grense, aantal setels en die benoeming van raadslede van die Metropolitaanse Oorgangsrade en die Metropolitaanse Oorgangssub-strukture.
- finansies en dienslewering.
- personeel oorplasing/opname en administrasie.

Voorbereidings vir die oorplasing van personeel soos deur die Kaapse Metropolitaanse Raad getref, word volgens omskryf.

3.4 VOORBEREIDING VIR PERSONEEL OORPLASING

Alhoewel daar 'n Metropolitaanse "Steering" Komitee was wat getaak was om die metropolitaanse aangeleenthede te koördineer, was dit die verantwoordelikheid van die Kaapse Metropolitaanse Raad en die ses (6) Munisipale rade om hul personeel aangeleenthede af te handel.

Die Kaapse Metropolitaanse Raad het in Maart 1995 'n raadsbesluit geneem om 'n veranderingsbestuursplan te stig. Hierdie bestuursplan het bestaan uit personeel op alle vlakke van bestuur wat verantwoordelik was vir die totale veranderingsproses. Die hoofdoel van die veranderingsbestuursplan is om die standpunt en die verbintenis tot verandering intern aan personeel te kommunikeer asook ekstern bekend te maak aan die gemeenskap.

Die Menslike Hulpbronne Departement van die Kaapse Metropolitaanse Raad het onderneem om 'n memorandum te versprei aan personeel op alle vlakke van bestuur om hulle die geleentheid te bied om lid van die veranderingsbestuursplan te word. Sou daar 'n situasie sou ontstaan het waar daar geen vrywillige personeel was om die proses te behartig, het die departementshoofde die nodige magtiging gehad om personeel binne hul eie departemente aan te wys om die oorplasing van personeel en die veranderingsproses uit te voer. Name van verskeie personeel was deur die verskillende departementshoofde vanuit hul direktorate deurgevoer na die Menslike Hulpbronne Departement vir die daarstelling van 'n Kaapse Metropolitaanse Raad veranderingsbestuursplan. Hierdie veranderingsbestuursplan het bestaan uit amptenare op alle bestuursvlakke. Verteenwoordigers van die verskillende vakbonde was

ook deel van hierdie span vanweë hul funksie om moontlik die regte van die werknemers te beskerm tydens die proses.

Die Opleidingsafdeling van die Menslike Hulpbronne Departement het verskeie opleidingssessies vir die lede van die veranderingsbestuurspan aangebied aangaande die veranderingsproses. Die konteks en aard van die bestuur van verandering was bygewerk tydens die aanbieding van die kursusse. Die proses was deurlopend deur die departementshoofde/seniorbestuur en die Opleidingsafdeling gemonitor om vordering te bepaal en addisionele insette te lewer waar benodig.

3.4.1 Inligtingssessies met Personeel

Die veranderingsbestuurspan het met 'n omvattende program van aksie na vore gekom met verskillende sperdatums. Die doel was om alle werknemers op 'n voortdurende basis in te lig aangaande verwickelinge in die Metropolitaanse gebied. Hierdie inligtingsprogram was deur die Raad goedgekeur op Julie 1995 en die tema van die program het bekend gestaan as die "Indaba Roadshow".

Omdat die Dorpe Administrasie Departement van die Kaapse Metropolitaanse Raad so wyd verspreid was oor die Metropolitaanse gebied kon al die werknemers nie ingepas en akkommodeer word by een inligtingssessie nie. Die veranderingsbestuurspan het toe besluit om inligtingssessies in die verskillende gebiede van die Metropool aan te bied.

Die inligtingssessies was deur middel van memorandums en kennisgewings aan die werknemers in die organisasie versprei om hul uit te nooi om die sessies by te woon. Hierdie inligtingssessies was vanaf September 1995 aan personeel aangebied.

Daar was twee of drie inligtingssessies van twee uur elk op 'n geskeduleerde datum gereël sodat kantore nie gesluit hoef te word nie.

Die eerste rondtes van die inligtingssessies het spesifiek gefokus op die volgende:

- Die nuutste politieke en ekonomiese verwickelinge op plaaslike regeringsvlak.

- die stand van sake ten opsigte van wetgewing met betrekking tot personeel aangeleenthede.
- die invloed wat die veranderingsproses op die personeel se dag-tot-dag werksfunksionering sal hê.

Na elke inligtingsessie was personeel die geleentheid gegun om enige vrae aangaande die proses te vra.

In die geval waar vrae nie beantwoord kon word nie, is verdere inligtingsessies gehou om vrae waaroor daar onduidelikheid was aan te spreek.

3.4.2 Werkswinkels met Raadslede

Alhoewel daar verskillende inligtingsessies met die personeel gereël was, was dit belangrik om terselfde tyd die politici van die Kaapse Metropolitaanse Raad op hoogte te hou van die herstruktureringproses sodat hulle begrip kan hê vir die veranderinge wat plaasvind in die omgewing waarbinne hulle funksioneer. Hierdie werkswinkels was nodig omdat die amptenare onderworpe is aan die goedkeuring van raadsbesluite (politici) wat geneem word voordat dit geïmplementeer kan word.

3.4.3 Die Kaapse Metropolitaanse Raad se voorbereidings na die eerste Plaaslike Regeringverkiesing

Die pre-interimfase van Plaaslike Regering het middernag op 28 Mei 1996 totstand gekom. Dit het plek gemaak vir die begin van die interimfase waar die eerste demokratiese Plaaslike Regeringsverkiesings op 29 Mei 1996 (in terme proklamasie 5051 soos gepubliseer op 28 Mei 1996) plaasgevind het.

Op verkiesingsdag het 39 van die plaaslike regeringsliggame, ses sub-strukture geword wat bekend gestaan het as die:

- Noordelike Substruktuur
- Tygerberg-substruktuur

- Oostelike Substruktuur
- Helderberg-substruktuur
- Sentrale Substruktuur
- Suidelike Substruktuur

Hierdie name van die sub-strukture was tydelik en elke sub-struktuur moes op 'n latere stadium by 'n raadsvergadering besluit op 'n finale naam vir hul instansie. Op die stadium moes daar volgens wetgewing deur die Minister van Plaaslike Regering in die Wes-Kaap besluit word oor die Kaapse Metropolitaanse Raad en die ses sub-strukture se bevoegdhede, pligte en funksies ten opsigte van hul nuwe jurisduksie gebiede.

Die Kaapse Metropolitaanse Raad (KMR) sowel as die ses sub-strukture moes gelyktydig besluit hoe elkeen se organisasiestruktuur ten opsigte van hul verskillende direktorate, departemente en seksies gaan lyk vir die doel van eenvormigheid in die Metropolitaanse Gebied.

Die vertrekpunt was om eerstens die makro-organisasie struktuur van die KMR en die ses (6) sub-strukture in plek te kry en af te handel deur die aanstelling van die Hoof Uitvoerende Beampte, Uitvoerende Direkteure en Senior Openbare Bestuurders. Die vul van poste vir die makro-organisasiestruktuur het nie veel tyd in beslag geneem nie aangesien dit minder as een persent uitmaak van die totale werknemerskorps in die plaaslike owerheid.

Die KMR se makro-organisasiestruktuur moes eers afgehandel word voordat daar met die mikro-organisasie struktuur voortgegaan kon word. Die pas aangestelde openbare bestuurders en verantwoordelike amptenare moes in berekening neem die oorplaas en opneem van personeel volgens die ooreenkoms ten opsigte van die Kaapse Metropolitaanse Ontbondelingsproses. Dit het beteken dat elke moontlike poging deur die Kaapse Metropolitaanse Raad en die ses sub-strukture aangewend moes word vir die opneem van personeel of in 'n soortgelyke pos of deur alternatiewe uitplasing ooreenkomstig vaardighede,

opleiding en status. Om laasgenoemde te ondersteun het die bepalings van die Oorgangswet op Plaaslike Regering (1993) ten opsigte van die oorplasing / opneem van personeel spesifiek voorsiening gemaak vir:

- personeelvoorwaardes wat nie minder gunstig is as die waaronder hulle dien nie; en
- toepaslike arbeidswetgewing.

Die redes vir die bepalings was om te verseker dat personeel wat oorgeplaas of opgeneem word deur die ses sub-strukture nie slegter sou afwees as hul bestaande diensvoorwaardes nie.

Die oorplasing van personeellede vanaf die Kaapse Metropolitaanse Raad na die ses sub-strukture moes afgehandel word in terme Artikel 10 (3)(F) van die Oorgangswet op Plaaslike Regering (1993) en soos onderhandel deur die Metropolitaanse Arbeidsforum. Dit was gegrond op die beginsel van “personeel volg funksie”. Weens die “agentskap funksies” wat toegeken en uitgevoer was deur die KMR namens die Minister van Plaaslike Regering in die Metropool, het dit beteken dat daar alreeds personeel was wat werk verrig het in daardie gebiede wat nou deel geword het van die nuwe ses plaaslike owerhede. In so ‘n situasie word daardie geaffekteerde personeel behandel volgens die “personeel volg funksie” beginsel.

Omdat hierdie proses sensitief was, was die vakbonde betrokke om die belange van hul lede te beskerm, vrese op te klaar en die proses te bevorder sodat dit afgehandel kan word voor die sperdatum (1 Julie 1997). Daar was ook tydens hierdie periode ‘n Metropolitaanse moratorium op alle personeelafleggings tot 30 Junie 1997 geplaas. Laasgenoemde afsnydatum was ook van toepassing op die afhandeling van die owerhede se organisatoriese strukture sowel as die finalisering vir die oorplasing van personeel.

Intussen was personeellede van die KMR wie se poste 100% geallokeer was aan die Tygerbergse Plaaslike Owerheid genader met die doel om hulle vrywillig te sekondeer in soortgelyke poste as ‘n interim reëling op grond van die beginsel “personeel volg funksie”. Die 100% pos allokasies van personeel was gedoen op gronde van neergelegde kriteria soos

ontwikkel was deur die Metropolitaanse Arbeidsforumooreenkoms vir die oorplassing van personeel. Die vrywillige sekondering van personeellede na Tygerbergse Plaaslike Owerheid het ook plaasgevind waar hulle poste 100% geallokeer was aan die owerheid.

Daar was op hierdie stadium personeellede wat aanduiding gegee het dat hulle moontlik gaan bedank en uitdienstredepakette gaan neem omdat hulle nie kans sien vir die verwagte transformasieproses nie. Dit het meestal gebeur by werknemers wat tussen twintig en dertig jaar diens gehad het by die organisasie.

Die veranderingsbestuursplan van die KMR het voortgegaan met hul inligtingsessies om personeellede op hoogte van die nuutste veranderinge te hou en om moontlike vrese op te klaar en onsekerhede uit die weg te ruim deur byvoorbeeld die volgende vrae te beantwoord:

- Wie gaan die werknemers betaal na die verkiesing?
- Sal personeelgetalle verminder word?
- Hoe sal daar besluit word wie vir die sub-strukture gaan werk en wie by die KMR gaan aanbly?
- Wat van personeellede se diensvoorwaardes?
- Sal persone wat dieselfde werk doen, verskillende salarisse kry?
- Kan die nuwe raadslede personeellede se poste op enige wyse beïnvloed?
- Wat doen die KMR om te keer dat personeellede van Tygerbergse Plaaslike Owerheid teenstrydige inligting kry?

Die genoemde vrae was gevra deur personeellede en moes beantwoord word deur die veranderingsbestuursplan. Alhoewel die veranderingsbestuursplan betrokke was met die beantwoording van verskillende vrae aangaande die veranderingsproses, het die tyd aangebreek om op 'n gekoördineerde manier meer intensief na die oorplassing van personeel vanaf die KMR na Tygerbergse Plaaslike Owerheid te kyk. Dit het gelei tot die daarstelling van 'n Ontbondelingsprojekspan vir die KMR.

3.4.4 Die Daarstelling van ‘n Ontbondelingsprojekspan vir die Kaapse Metropolitaanse Raad

Die KMR het by ‘n vergadering gedurende Maart 1997 besluit dat ‘n Ontbondelingsprojekspan van elf (11) lede, bestaande uit ‘n sameroeper en departementele verteenwoordigers, aangewys moet word om die logistieke reëlins vir die oorplasing van personeel uit te voer. Hierdie komitee het op ‘n weeklikse basis vergader om aan die volgende aspekte aandag te gee:

- Die oorplasing van die aantal personeellede vanaf die KMR na Tygerberg Munisipaliteit en die mannekragbegroting wat daarmee gepaard gaan .
- Die identifisering van verantwoordelike amptenare binne die KMR en Tygerberg Munisipaliteit.
- Die hou van gereelde vergaderings en deurvoer van informasie tussen die twee plaaslike owerhede se verantwoordelike amptenare.
- Die vestiging van verskillende funksionele werksgroepe wat gereeld vergader met verantwoordelike amptenare van beide instansies om spesifiek aandag te skenk aan gemeenskapsdienste, korporatiewe dienste, ingenieursdienste, finansies, munisipale beplanningsdienste, beskerming- en veiligheidssdienste. Hierdie werksgroepe was aangewys weens die aanwesigheid van bepaalde funksies / dienste wat as ‘n interim reëling gesamentlik bestuur moes word vir kontinuiteit. Hierdie interim reëling het bekend gestaan as die “interim cooperative service delivery arrangements” (ICSDA) soos deur die Metropolitaanse Herstrukturering en Arbeidsforum bepaal.
- Die voorsiening van markwaarde syfers ten opsigte van personeellede se bates (meubels en kantoortoerusting) wat gesamentlik oorgeplaas moet word na die Munisipaliteit Tygerberg.
- Dat die oorhandings- en ontvanger instansies (KMR en Munisipaliteit Tygerberg) albei in besit was van operasionele kontrole lyste sodat kontinuiteit van dienslewering tydens die oorplasingproses verseker kon word. Sodanige lyste het byvoorbeeld kontaknommers van personeellede en brandstofvoorsieningsreëlins vir voertuie bevat.
- Dat interim bestuursdoelwitte deur die Ontbondelingsprojekspan gevestig word met die doel om alle take teen 1 Julie 1997 af te handel soos bepaal deur die Metropolitaanse Herstrukturering en Arbeidsforum. Hierdie interim bestuurstruktuur van beide owerhede

was verantwoordelik om aan alle personeellede die volgende te kommunikeer :

- aan wie personeel vanaf 1 Julie 1997 moet rapporteer as hulle nuwe lynbestuurders.
- waar personeel vanaf 1 Julie 1997 gaan werk (nuwe werksadres).
- enige veranderinge ten opsigte van personeel se huidige funksies of werk wat van hulle verwag sal word vanaf 1 Julie 1997.

Omdat daar personeelbates betrokke was by dié proses het die Kaapse Metropolitaanse Raad besluit om gebruik te maak van 'n private regsfirmas se dienste vir die opstelling van 'n kontrak ten opsigte van die toekenning van bates en laste wat oorgeplaas moet word vanaf die KMR na Tygerberg Munisipaliteit. Hierdie kontrak het ook ingesluit kategorieë soos munisipale geboue, behuising, sportvelde, begraafplase, voertuie, natuurreservate en rekords. Beide betrokke owerhede was verantwoordelik vir die ondertekening van die kontrak met die oorhandiging en ontvangs van die bates en laste.

Die Metropolitaanse Arbeidsforum was verantwoordelik vir die ontwikkeling van 'n kriteria vir die oorplasing van personeel (100% allokasie, "personeel volg funksie", personeel se persoonlike keuse, werkafstand vanaf huisadres) in die Metropool, was die sameroeper en die verantwoordelike lede van die Ontbondelingsprojekspan getaak om personeellede te identifiseer wat oorgeplaas gaan word na Munisipaliteit Tygerberg.

Die Ontbondelingsprojekspan het verder onderneem om alle personeellede wat oorgeplaas gaan word voor die einde April 1997 skriftelik daarvan in kennis te stel. Die inhoud van die skrywe het gestipuleer die personeellede se persoonlike besondeste en het ook voorsiening gemaak vir personeellede om aan te dui as hy/sy aanvaar of beswaar gaan maak teen die oorplasing.

Personeellede wat ongelukkig was met hul oorplasing na Tygerberg Munisipaliteit as hul nuwe werkgewer was 'n tydperk van twee weke gegun om daarvoor te besin voordat appél aangeteken was. Almal wie appél aangeteken het was verwys na die Metropolitaanse Arbeidsforum

(MAF) vir 'n moontlike oplossing.

Die appél aansoeke wat na die MAF verwys was en nie opgelos kon word nie, was verwys na verpligtende arbitrasie waar die arbitrator sy finale “toekenning” gemaak het wat bindend was op die werknemers van die KMR.

Die personeellede van die KMR wat die oorplasing na hul nuwe werkgewer aanvaar het was in kennis gestel gedurende Junie 1997 van hul nuwe werksadres. Die name en kontakbesonderhede van die verantwoordelike toesighouer / lynbestuurder aan wie hulle moes rapporteer vanaf 1 Julie 1997 was ook aan hulle bekend gemaak.

Die personeellede wat hul oorplasing na Tygerberg Munisipaliteit aanvaar en dié wat appél aangeteken het en verwys was na arbitrasie se name was deurgevoer na die verantwoordelike toesighouers/lynbestuurders van hul nuwe werkgewer vir rekord doeleindes. Die plaaslike owerheidsvakbonde “South African Municipal Workers Union and Independent Municipal and Allied Trade Union” was deurlopend by hierdie proses betrokke. Die betrokke vakbonde was ook verantwoordelik om hul lede wie se oorplasings nie bevredigend afgehandel kon word nie, by arbitrasie te verteenwoordig. Die personeellede wat toe oorgeplaas is na hul nuwe plaaslike owerheid op 1 Julie 1997, sou deur middel van die publisering van 'n proklamasie in die Staatskoerant wettig oorgeplaas word. Die proklamasie het melding gemaak van aangeleenthede soos diensvoorwaardes, pensioenfondse, mediese fondse, en verlof toelaes wat daarin gewaarborg word.

Daar was op hierdie stadium voorgestel dat 'n werkgroep saamgestel word waarop beide die KMR en Munisipaliteit Tygerberg verteenwoordig sou word om kantoor akkommodasie vir personeel wat oorgeplaas sou word aan te spreek. Munisipaliteit Tygerberg as gevolg van hulle nuwe bevoegdhede, magte en funksies het die KMR se Dorpe Administrasie Departement se personeel wat verantwoordelik was vir die behuisingfunksies oorgeneem. Daar was ongeveer veertig personeellede van die Dorpe Administrasie Departement by die KMR vir wie kantoor akkommodasie en voorraad beskikbaar gemaak moes word.

Die verantwoordelike amptenare van die KMR het die Munisipaliteit Tygerberg as die ontvanger van voorraad items ("stock items") in kennis gestel dat hulle eers na die afhandeling van die oorplasingproses 'n fisiese opname van alle voorraad items wat oorgeplaas is, gaan doen weens 'n tekort aan tyd.

3.4.5 Voorbereidings deur Tygerberg Munisipaliteit

As gevolg van die herstruktureringproses moes die Munisipaliteit Tygerberg personeel opneem van die ses voormalige plaaslike owerhede wat na die verkiesing deel geword het van hierdie owerheid.

Personeellede van Munisipaliteit Tygerberg wat nie kans gesien het vir die verwagte veranderinge nie, het bedank.

Na die identifisering van personeel wat oorgeplaas moes word vanaf die KMR na die Tygerbergse Munisipaliteit, was die oorplasingproses op 'n gekoördineerde wyse deur die verantwoordelike amptenare van beide instellings deurgevoer.

Die Ontbondelingsprojekspan het besluit dat die volgende as prioriteite beskou word:

- die beskikbaarheid van vervoer vir die oorplasing van personeel se kantoortoerusting.
- die fisiese oorplasing van voertuie en ander bates en laste (nie-padvaardige voertuie en kantoortoerusting).
- die beskikbaarstelling van kantoor akkommodasie.
- die finalisering van alle personeelrekords vir finale oorplasing.

Omdat die Munisipaliteit Tygerbergs nie 'n bestaande munisipale behuisings- departement gehad het was daar nie beskikbare kantore vir die verwagte personeel nie. Daar is toe besluit om te kyk na persele binne die munisipale gebied wat moontlik gehuur kon word.

Omdat tydelike akkommodasie nie gevind kon word nie, kon die behuisingspersoneel wat van

die KMR oorgeplaas moes word, nie op 1 Julie 1997 by hulle nuwe werksplek rapporteer vir werk nie. Weens die situasie was die KMR genader en uitstel is gevra vir die oorplasing van hul behuisingspersoneel totdat kantoor akkommodasie gevind kon word.

Die senior bestuur en verantwoordelike amptenare van die Tygerberg Munisipaliteit het, met die goedkeuring van hul Raad, besluit om 'n Kantoor Akkommodasie Komitee te stig wat sal kyk na alle behoeftes en versoeke waar die huur van kantoorruimte benodig sal word sowel as die inrigting daarvan. Daar was aanvanklik vir die eerste jaar fondse van R5 miljoen aan die komitee beskikbaar gemaak vir die huur van geboue vir munisipale gebruik sowel as die inrigting daarvan.

Die personeellede van die KMR se Dorpe Administrasie Department kon eers vanaf 1 September 1997 fisies oorgeplaas word na hul nuwe werksplek. Hulle is gehuisves in die Bellpark Behuisingsgebou in Bellville.

Gedurende November 1997 het die vakbond verteenwoordigers vergaderings gehou met die personeellede wat oorgeplaas was na die Munisipaliteit Tygerberg volgens die kriteria soos bepaal deur die Metropolitaanse Arbeidsforum. Die geaffekteerde werknemers wat beswaar gemaak het teen hul oorplasing na die Tygerbergse Munisipaliteit, was veral die personeellede wat volgens die kriteria "personeel volg funksie" (100% allokasie) oorgeplaas was.

Arbitrasie-sessies in hierdie verband was gehou en was afgehandel voor die einde Januarie 1998. Die arbitrasie-sessies het gevalle behels van personeellede wat oorgeplaas was volgens "personeel volg funksie" (100% allokasie) en die afstand vanaf die werknemer se huis tot by sy nuwe werksplek. Die uitkoms van die arbitrasie-sessies was aan die geaffekteerde personeellede en hul toesighouer/lynbestuurders bekend gemaak. Dit het beteken dat hierdie personeellede teruggeneem moes word deur die KMR of permanent oorgeplaas moes word na hulle nuwe werkgewer. Hierdie besluit was finaal en bindend op beide partye.

Die grootste uitdaging vir senior openbare bestuurders van die Munisipaliteit Tygerberg het

eers begin na die oorpasing van personeel, arbitrasie en die administratiewe reëlins afgehandel was. Hierdie is 'n proses wat sy eie unieke probleme inhou vanweë die samesmeltingsproses naamlik, die verskillende diensvoorwaardes, werksure, organisasie kultuur en personeel praktyke.

Die proses van integrasie van personeellede met hul verskillende persoonlike agtergronde, kulture, en gedragspatrone het die werksituasie bemoeilik omdat elkeen hy/sy eie manier van hoe die werk gedoen moet word wil afdwing. In antwoord op 'n teenreaksie in die laasgenoemde situasie was dat dit wel die manier hoe hulle dinge by hul vorige werkgewer gedoen het. Dit het gelei tot dreigemente van moontlike bedankings en onplesierige situasies vir die toesighouer/lynbestuurder. In bepaalde gevalle het personeellede na hul vakbonde gegaan om sodanige probleme aan te meld.

Openbare bestuurders in Munisipaliteit Tygerberg was gekonfronteer met 'n situasie waar personeellede wat dieselfde werk verrig verskillende maandelikse vergoeding ontvang as gevolg van die verskillende graderings en diensvoorwaardes van die "ou" plaaslike owerhede. In hierdie plaaslike owerheid is daar huidiglik personeellede met elf verskillende diensvoorwaardes.

Die grootste probleem by Munisipaliteit Tygerberg was die feit dat verskillende personeelpraktyke beoefen was en bestuur moes word.

Ander aspekte wat so die situasie verder bemoeilik het was die gevoel by personeellede wat oorgeplaas is dat die aangestelde openbare bestuurders wat afkomstig was van die voormalige Goodwood, Parow, Durbanville en Bellville Munisipaliteite, steeds hul stempel wou afdwing deur hul werk te doen soos hulle dit by hul vorige werksgegewer gedoen het. Die personeel van die KMR het gevoel dat hulle idees nie goed genoeg is om toegepas te word in die werksplek nie.

Na afloop van probleme wat ontstaan het, het die Munisipaliteit Tygerberg se seniorbestuur

twee inligtingsessies met die personeel wat oorgeplaas was gehou. Die inligtingsessies was gehou om moontlike misverstande, onsekerhede, onduidelikhede en negatiewe gesindhede van die personeellede aan te spreek. Senior bestuur het ook aan hulle gekommunikeer dat almal by die nuwe Munisipaliteit Tygerberg deel is van hierdie owerheid se nuwe uitdagings en dat almal moontlik 'n positiewe bedrae kan maak tot die veranderingsproses.

3.5 SAMEVATTING

Die KMR en Munisipaliteit Tygerberg wat by die personeeloorplasingsproses betrokke was, is ondersoek. Inligting aangaande die eerste demokratiese plaaslike regeringsproses met betrekking tot die toepaslike wetgewing is verkry. Die werklike oorplasingsproses van personeel soos dit in die praktyk plaas gevind het is ondersoek. Die personeellede wat vanaf die KMR na die Munisipaliteit Tygerberg oorgeplaas is se ervaring aangaande die oorplasingsproses is beskryf. Die veranderingsbestuursplan en die verantwoordelike amptenare wat die oorplasingsproses moes deurvoer is ook beskryf.

Die rol en funksies van die bestuur van die veranderingsproses en die verantwoordelike amptenare in die openbare sektor is omskryf. Dit is onder andere die instaatstellingsprosesse soos motivering, kommunikasie, personeelbeleid, plaaslike regeringswetgewing, logistieke/administratiewe reëlins en die veranderingsbestuursplan/projekspan.

In die volgende hoofstuk word 'n analise gedoen van onderhoude wat gevoer is met amptenare van die KMR en Tygerberg Munisipaliteit wat deel was van die veranderingsbestuursplan en die personeel wat opgetree het as verantwoordelike amptenare by die oorplasingsproses.

HOOFTUK 4

PERSEPSIES VAN OORGEPLAASDE PERSONEEL: 'N ANALISE

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die gestruktureerde vraelys wat gebruik is vir die persoonlike onderhoude ten opsigte van die personeeloorplasingproses ontleed (sien **Bylaag A**).

Die doel van die gestruktureerde vraelys is om die persepsies, logistieke reëlins en evaluering van die personeeloorplasingproses te bepaal soos ervaar deur die amptenare wat deel was van die transformasieproses.

Die KMR se Dorpe Administrasie Departement het 'n hoofkantoor personeel-komponent van 37 personeellede gehad waarvan 14 na die Munisipaliteit Tygerberg, en die res na ander munisipaliteite binne die metropolitaanse gebied oorgeplaas is.

Daar was 14 gestruktureerde onderhoude gevoer met senior, middel en junior personeellede wat oorgeplaas was vanaf die KMR na die Munisipaliteit Tygerberg. Onderhoude was ook gevoer met die koördineerder van die KMR se veranderingsbestuurspan, die sameroeper van die KMR se ontbondelingsprojekspan en 'n senior personeellid van die Munisipaliteit Tygerberg wat as ontvanger van die personeellede wat oorgeplaas was, opgetree het.

Een vraelys was gebruik tydens onderhoudvoering om konsekwensie te verseker. Die response van die "oorplasers", d.w.s die koördineerder van die veranderingsbestuur-span, sameroeper van die ontbondelingsprojekspan, en 'n senior lid van die ontvanger-van-personeelspan, word eerste aangebied. Dit word gevolg deur die response van die oorgeplaasde personeel, hierna verwys as die "oorgeplaasdes".

4.2 ANALISE VAN ONDERHOUDE

Die resultate van die gestruktureerde vrae gerig aan bogenoemde personeel, word vervolgens weergegee.

PERSEPSIES:

Vraag 1:

Hoe was die bedoeling van die Oorgangswet op Plaaslike Regering, 1993 (Wet 209 van 1993) geïnterpreteer?

- **Respons:**

(66%) van die “oorplasers” is van mening dat die bedoeling van die wetgewing was om die verskillende klein munisipaliteite saam te smelt vir beter of gelyke dienste aan alle gemeenskappe, terwyl 34% die wetgewing geïnterpreteer het as ‘n tussentydse maatreël wat voorsiening gemaak het vir drastiese verandering op plaaslike owerheidsvlak.

(79%) van die “oorgeplaasde” personeel op die verskillende vlakke binne die organisasie het die bedoeling van die wetgewing korrek geïnterpreteer. Hulle was van mening dat die nuwe wetgewing sal lei tot die eweredige verspreiding van gelyke dienste en herverdeling van hupbronne aan alle gemeenskappe, sowel as om plaaslike owerheidswerksmetodes meer effektief aan te wend. (21%) van die werknemers het aangedui dat hulle nie die bedoeling van die wetgewing verstaan het nie, maar dat hulle wel verplig sou wees om by die proses in te skakel.

(66%) van die oorplasers en 79% van die oorgeplaasde personeel het dus die bedoeling van die wetgewing korrek geïnterpreteer het. (21%) van die werknemers het aangedui dat hulle nie die bedoeling van die wetgewing verstaan nie, ondanks die feit dat daar ‘n veranderingsbestuursplan was wat die bedoeling van die wetgewing deur middel van inligtingssessies en memoranda aan die werknemers gekommunikeer het.

Vraag 2:

Watter impak het die nuwe wetgewing gehad op personeel wat oorgeplaas moes word?

- **Respons:**

(66%) van die oorplasers het aspekte geïdentifiseer wat 'n negatiewe invloed by personeel gehad het wie oorgeplaas moes word. Hierdie aspekte was, onder andere, vrees vir die onbekende, vrees vir 'n vyandige politieke klimaat, 'n gevoel van onsekerheid oor 'n toekomstige loopbaan en die bedreiging daarvan. Aan die ander kant was 34% van mening dat die impak van die nuwe wetgewing wel werknemers meer bewus gemaak het van hul regte waarvan hulle voorheen onbewus was aangesien hulle bloot tevrede was met die feit dat hulle 'n werk gehad het.

(86%) van oorgeplaasde personeel was van mening dat die nuwe wetgewing 'n negatiewe impak op die geaffekteerde personeel gehad omdat dit 'n gevoel van onsekerheid versprei het en lae moraal tot gevolg gehad het. (14%) van werknemers het gevoel dat die wetgewing nie 'n negatiewe impak gehad het nie en dat dit wel tot die skepping van nuwe geleenthede sou bydra.

(66%) van die oorplasers en 86% van die oorgeplaasdes stem saam dat die nuwe wetgewing wel 'n negatiewe impak op personeel gehad het wat oorgeplaas moes word as gevolg van die verandering wat dit sou meebring. (34%) van die oorplasers en 14% van die oorgeplaasde personeel was van mening dat die nuwe wetgewing 'n positiewe bydrae sou maak wat moontlik sal lei tot beter toekomstige geleenthede.

Vraag 3:

Was daar hindernisse by die personeeloorplasingsproses?

- **Respons:**

(66%) van die oorplasers het hindernisse geïdentifiseer soos werksure, persoonlike weerstand en die inmenging van vakbonde wat die oorplasingsproses vertraag het. (34%) van die oorplasers het gevoel dat daar voldoende kommunikasie en onderhandeling was aangaande die

oorplasingsproses. Daar is ook beklemtoon dat daar strukture in plek was om die proses deur te voer.

(100%) van die oorgeplaasde personeel het aangedui dat daar verskeie hindernisse was soos byvoorbeeld onsekerheid oor hul bestaande werksposisie, persoonlike weerstand as gevolg van vrese oor die toekoms, en besluite geneem deur senior bestuurders waarby werkers geen insae kon lewer nie.

(66%) van die oorplasers en 100% van die oorgeplaasde personeel stem saam dat daar wel hindernisse was by die personeeloorplasingsproses weens, onder meer, die inmenging van die vakbonde en personeel se persoonlike weerstand.

Vraag 4:

Is die sielkundige aspekte van die oorplasingsproses bevredigend hanteer?

- **Respons:**

(66%) van die oorplasers was van mening dat die sielkundige aspekte nie deur openbare bestuurders aangespreek is nie, omdat daar onvoldoende kommunikasie was. Die kommunikasie meganismes wat in plek was, het volgens hulle in die guns van persone verloop wat die proses wou afbreek en kritiseer as gevolg van persoonlike en ongeldige redes. (34%) van die oorplasers was van mening dat daar wel voldoende werkswinkels en inligtingsessies was om sielkundige aspekte aan te spreek.

(72%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die openbare bestuurders die sielkundige aspekte van die proses nie ten volle aangespreek het nie, maar wel meer aandag bestee het aan die fisiese oorplasingsproses. (28%) van oorgeplaasdes het gevoel dat die bestuur kommunikasie kanale daargestel het deur die aanbieding van veranderingsbestuurskursusse en inligtingsessies wat veronderstel was om die sielkundige aspekte aan te spreek.

(66%) van die oorplasers en 72% van die oorgeplaasdes het dus gevoel dat bestuur nie die sielkundige aspekte betrokke by die oorplasingproses aangespreek het nie, en dat daar meer aandag bestee is aan die fisiese oorplasingproses. (34%) van die oorplasers en 28% van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die aanbieding van verskeie werkswinkels, veranderingsbestuurskursusse en inligtingsessies gehou was om die sielkundige aspekte wat met so 'n proses gepaard gaan aan te spreek.

Vraag 5:

Het die openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan voldoende opleiding ondergaan ten einde in staat te wees om so 'n oorplasingproses effektief deur te voer?

• **Respons:**

(66%) van die oorplasers het verduidelik dat die veranderingsbestuurspan nooit werklik sigbaar was om vrae waaroor daar onduidelikheid was, te beantwoord nie. (34%) van oorplasers het gevoel dat die betrokke amptenare alles in hul vermoë gedoen het om werkers tevrede te stel deur die oorplasingproses so eerlik as moontlik aan hulle te kommunikeer.

(72%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die betrokke openbare bestuurders nie voldoende opleiding ondergaan het nie. (21%) van oorgeplaasdes het gevoel dat die openbare bestuurders voldoende opleiding ondergaan het.

(66%) van die oorplasers en 72% van die oorgeplaasde personeel stem ooreen dat die openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan nie voldoende opleiding aangaande die oorplasingproses gehad het nie. Hulle het ook gevoel dat die opleidingssessies hopeloos te laat aan die getaakte personeel aangebied is. (34%) van die oorplasers en 21% van die oorgeplaasde personeel het gevoel dat die openbare bestuurders/ veranderingsbestuurspan voldoende opleiding gehad het en alles moontlik probeer doen het om die oorplasingproses deur te voer.

Vraag 6:

Het die openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan alle verbandhoudende verpligtinge in die personeeloorplasingproses nagekom?

- **Respons:**

(66%) van die oorplasers is van mening dat daar te veel aandag geskenk is aan die breër prentjie rakende die herstrukturering van plaaslike owerhede, in plaas van die werklike oorplasing van personeel. (34%) van die oorplasers het beklemtoon dat die veranderingsbestuurspan alles in hul vermoëns moontlik probeer doen het om personeel te akkommodeer.

(86%) van oorgeplaasde personeel het gevoel dat die openbare bestuurders nie goed toegerus was om na al die verwagtinge van die personeel om te sien nie, omdat daar altyd 'n reeks vrae was wat nie beantwoord kon word nie en onafgehandel gebly het. Dit het ook by oorgeplaasdes voorgekom asof openbare bestuurders net na hul eie belange omsien. (14%) van die oorgeplaasdes het gevoel dat die bestuur hul beste probeer het, maar onderworpe was aan wetgewing vir besluitnemingsdoeleindes.

(66%) van oorplasers en 86% van die oorgeplaasde personeel stem ooreen dat openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan nie hulle verpligtinge teenoor die oorgeplaasde personeel nagekom het nie omdat hulle meer klem gelê het op herstrukturering as die werklike oorplasingproses. (34%) van die oorplasers en 14% van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die openbare bestuurders/veranderings-bestuurspan alles binne hul vermoëns moontlik probeer doen het binne die voorgeskrewe wetgewing.

Vraag 7:

Was die integrasie-/eenvormigheidsaspekte deur die openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan aangespreek?

- **Respons:**

(66%) van die oorplasers het sterk gevoel dat krisisbestuur aan die orde van die dag was en die integrasie-/eenvormigheidsaspekte op 'n *ad hoc* basis hanteer is. Die integrasie aspekte was nooit werklik met alle ernstigheid aangespreek nie. (34%) van die oorplasers is van mening dat die openbare bestuurders wel twee sessies met die personeel van die KMR en personeel van ander munisipaliteite wat oorgeplaas was, gereël het.

(79%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die integrasie-/eenvormigheidsaspekte oppervlakkig was en nie volledig aangespreek is nie. Dit het daartoe gelei dat wanindrukke by junior personeel geskep was as gevolg van verskille in posbenamings, posvlakke en vergoeding. (21%) werknemers het gevoel dat daar wel 'n proses was waar personeel van ander administrasies bymekaargekom het voordat hulle oorgeplaas is.

(66%) van die oorplasers en 79% van die oorgeplaasde personeel het gevoel dat die openbare bestuurders nie werklik die integrasie-/eenvormigheidsaspekte aangespreek het nie omdat hulle meer aandag moes bestee aan krisisbestuur. (34%) van die oorplasers en 21% van die oorgeplaasde personeel is van mening dat daar wel sessies gereël is om die integrasie aspekte te probeer aanspreek.

LOGISTIEKE REËLINGS:

Vraag 8:

Was daar 'n spesifieke reëling in plek tussen die oorhandigings- en ontvanger owerheid van personeel?

Respons:

(100%) van oorplasers glo dat daar oorhoofse reëlins in plek was om die oorplasingsproses volgens die gegewe tydskedules deur te voer en af te handel. Die reëlins het ten doel gehad om die KMR se ontbondelingsprojekspan in staat te stel om die logistieke reëlins op 'n gestruktureerde manier deur te voer.

(100%) van die oorgeplaasde personeel glo dat daar wel reëlins in plek was tussen beide

owerhede om die oorplasingsproses deur te voer. Personeel het ook gevoel dat die proses vergemaklik was deur die daarstelling van 'n ontbondelingsprojekspan.

(100%) van die oorplasers en oorgeplaasdes glo dat daar reëlins in plek was om die oorplasingsproses volgens gegewe tydskedules deur te voer.

Vraag 9:

Was daar voldoende akkommodasie reëlins deur die Munisipaliteit Tygerberg getref vir die personeel wat oorgeplaas moes word?

• **Respons:**

(100%) van oorplasers is van mening dat alhoewel personeel wat oorgeplaas is na die Munisipaliteit Tygerberg nie almal gedurende Julie 1997 geakkommodeer kon word nie, hulle wel op 'n latere stadium kantore toegeken is. Daar is ook verder gevoel dat daar nie voldoende akkommodasie reëlins getref was soos aanvanklik belowe is deur die Munisipaliteit Tygerberg nie.

(86%) van die oorgeplaasde personeel het aangedui dat daar voldoende akkommodasie reëlins getref was deur Tygerberg Munisipaliteit, alhoewel dit eers na die geskeduleerde datum plaasgevind het. Die verkryging van akkommodasie was onderhewig aan die aantal personeel wat oorgeplaas is. (14%) van die oorgeplaasdes was onder die indruk dat senior bestuur in hierdie geval eers na hul eie belange omgesien het deur te verseker dat hulle die beste kantore toegeken word.

(100%) van die oorplasers en 86% van die oorgeplaasde personeel het ooreengestem dat daar wel voldoende akkommodasie reëlins getref is, alhoewel personeel eers op 'n latere stadium geakkommodeer kon word. (14%) van die oorplasers het gevoel dat senior bestuur eers na hul eie behoeftes omgesien het.

TEGNIESE VAARDIGHEDE:

Vraag 10:

Het die betrokke openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan voldoende tyd gehad om die oorplasingproses deur te kan voer?

• **Respons:**

(66%) van die oorplasers het gevoel dat die proses is teen 'n snelle pas aangepak is, wat veroorsaak het dat daar nie voldoende tyd aan die menslike aspekte van die proses geskenk is nie, byvoorbeeld vrese vir die onbekende. Daar is meer aandag gegee aan die fisiese proses in plaas van die geestelike impak van die proses, byvoorbeeld die hantering van onsekerhede ten opsigte van die oorplasingproses. (34%) van die oorplasers is van mening dat die openbare bestuurders voldoende tyd gehad het om die proses deur te voer, maar weens swak gesindhede teenoor die proses die vordering daarvan by tye belemmer het.

(72%) van die oorgeplaasde personeel het aangedui dat die openbare bestuurders nie voldoende tyd gehad het vir die proses nie, omdat hulle aandag moes skenk aan hul eie werk sowel as die oorplasingproses. Dit het beteken dat hul fokus verdeeld was. Omdat so 'n proses vir die eerste keer op plaaslike owerheidsvlak plaasgevind het, was dit 'n leerproses vir openbare bestuurders. (28%) van oorgeplaasdes het gevoel dat die openbare bestuurders wel voldoende tyd gehad het om die proses deur te kan voer, alhoewel almal nie altyd tevrede gestel kon word nie.

(66%) van die oorplasers en 72% van die oorgeplaasde personeel het ooreengestem dat die openbare bestuurders nie voldoende tyd tot hul beskikking gehad het om die proses deur te voer nie.

Vraag 11:

Het die verantwoordelike persone van beide instellings die oorplasingproses suksesvol deurgevoer?

Respons:

(100%) van die oorplasers het saamgestem dat die fisiese kant van die oorplasingsproses wel suksesvol deurgevoer was, alhoewel die personeel komponent van die proses nie ten volle afgehandel is nie omdat sekere personeel as gevolg van persoonlike redes nie die proses aanvaar het nie.

(79%) van die oorgeplaasde personeel het aangedui dat die proses suksesvol deurgevoer is deur die betrokke verantwoordelike amptenare. Die openbare bestuurders het meer aandag geskenk aan die suksesvolle deurvoering van die fisiese oorplasingsproses. (21%) van oorgeplaasdes het gevoel dat die menslike aspekte, soos byvoorbeeld onsekerhede, misverstande en vrese wat as gevolg van die oorplasingsproses ontstaan het, nie na wense aangespreek is nie en gelei het tot ongelukkig by personeel.

(100%) van die oorplasers en 79% van die oorgeplaasde personeel stem ooreen dat die fisiese gedeelte van die oorplasingsproses suksesvol deurgevoer is volgens die betrokke wetgewing. (21%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die sielkundige gedeelte van die proses nie na wense aangespreek is nie en daartoe gelei het dat personeel onder misverstande verkeer het.

Vraag 12:

Moet daar in die toekoms van 'n buitestaander/professionele konsultant gebruik gemaak word om 'n oorplasingsproses deur te voer en af te handel?

Respons:

(100%) van die oorplasers stem ooreen dat so 'n proses effektief intern hanteer sal kan word, omdat die openbare bestuurders meer bekend is met die interne omgewing as 'n buitestaander. Oorplasers is van mening dat privaatpersone/buitestaanders wat getaak word met so 'n proses bloot 'n fasiliteringsrol speel, aanbevelings maak en dan verwag dat die amptenare die proses self moet implementeer.

(58%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat 'n professionele private persoon die proses beter sou kon deurvoer omdat hy/sy onpartydig teenoor die proses en personeel sou kon wees. (42%) van oorgeplaasdes het gevoel dat die openbare bestuurders die mees geskikte persone was vir die deurvoering van die proses omdat hulle die dinamika van die organisasie en interne prosesse beter verstaan as 'n private persoon.

(100%) van die oorplasers en 42% van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die amptenare meer bekend is met hulle interne omgewing en die dinamika van die organisasie beter verstaan as 'n privaatspersoon. (58%) van die oorgeplaasde personeel het gevoel dat 'n privaatspersoon die proses beter sou kon deurvoer omdat hy/sy onpartydig is en beperk sou wees tot die proses.

EVALUASIE:

Vraag 13:

Was die doelwitte ten opsigte van die personeeloorplasingproses soos voorgeskryf deur die Oorgangswet op Plaaslike Regering, nagestreef?

Respons:

(100%) van die oorplasers en oorgeplaasdes het ooreengestem dat die Oorgangswetgewing se doelwitte nagestreef is ten einde moontlik gladde oorgang met die minimum ontwrigting te bewerkstellig. Daar was verder gevoel dat die openbare bestuurders tot die beste van hulle vermoëns die wetgewing nagestreef het ten einde die gladde verloop van die oorplasingproses te verseker.

Vraag 14:

Het die openbare bestuurders/veranderingsbestuurspan van beide instellings doelwitte ten opsigte van die betrokke proses daargestel?

Respons:

(100%) van die oorplasers is van mening dat doelwitte ten opsigte van die oorplasingsproses daargestel was wat bereik moes word binne neergelegde tydsraamwerke. Hierdie doelwitte was daargestel maar nie noodwendig bereik nie.

(86%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die openbare bestuurders van die KMR en die Munisipaliteit Tygerberg doelwitte van die oorplasingsproses daargestel het, aangesien personeel kennis gedra het van waarheen hulle oorgeplaas gaan word. Senior, middel en junior personeel het kennis gedra van die verskillende sperdatums en van hulle nuwe werksplek. (12%) van die oorgeplaasdes het gevoel dat die openbare bestuurders nie die doelwitte daargestel het nie omdat oorgeplaasdes nie so goed ingelig was oor die proses nie.

(100%) van die oorplasers en 86% van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die doelwitte van die oorplasingsproses daargestel was omdat die personeel kennis gedra het en bewus was van die veranderinge wat die oorplasingsproses sou meebring.

Vraag 15:

Was daar voldoende kommunikasie en terugvoering aangaande die oorplasingsproses deur die openbare bestuurders aan personeel?

Respons:

(66%) van die oorplasers is van mening dat die KMR voldoende inligtingsessies, nuusbriewe en terugvoering aan hul personeel gegee het. (34%) van die oorplasers het gevoel dat Munisipaliteit Tygerberg in hierdie opsig swak gevaar het omdat hulle bestuurders nie hul werknemers van voldoende inligting en terugvoering voorsien het nie, en die werkers as gevolg hiervan in 'n toestand van onsekerheid verkeer het.

(79%) van die oorgeplaasde personeel het aangedui dat hulle voldoende inligting en terugvoering deur middel van inligtingsessies en nuusbriewe vanaf hulle openbare bestuurders

ontvang het. (22%) van oorgeplaasdes is van mening dat dit vanselfsprekend is dat personeel wat nie die werksinkels of inligtingsessies bygewoon het nie, nie die proses sou verstaan nie.

(66%) van die oorplasers en 79% van die oorgeplaasde personeel stem ooreen dat die openbare bestuurders/veranderingsbestuursplan voldoende inligting en terugvoering deur middel van inligtingsessies en nuusbriewe aan die werknemers verskaf het.

Vraag 16:

Was aktiwiteite aan die oorplasingsproses op 'n gereelde basis deur openbare bestuurders hersien?

Respons:

(100%) van die oorplasers is van mening dat die openbare bestuurders wel die proses op 'n gereelde basis hersien het omdat personeel geleenthede gehad het om probleme te identifiseer. Hierdie probleme was met die vakbonde en die Metropolitaanse Arbeidsforum bespreek en opgelos. Die oorplasingsproses is dan aangepas om die insette van personeel en vakbonde te akkommodeer.

(58%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die oorplasingsproses nie gereeld deur openbare bestuurders hersien is nie, omdat dit 'n proses was wat volgens voorgeskrewe wetgewing afgehandel moes word. (42%) werknemers was van mening dat daar voldoende hersiening van die voorgeskrewe oorplasingsproses was deur middel van proseskonsultasie om probleme uit te klaar.

(100%) van die oorplasers en 42% van die oorgeplaasde personeel het saamgestem dat die oorplasingsproses gereeld hersien was vanweë die insette van personeel wat geakkommodeer is, terwyl 58% van die oorgeplaasde personeel gevoel het dat die openbare bestuurders die oorplasingsproses volgens neergelegde wetgewing afgehandel het en nie die proses werklik kon hersien nie.

Vraag 17:

Het die openbare bestuurders die vordering van die oorplasingsproses gemeet?

Respons:

(100%) van die oorplasers is van mening dat die openbare bestuurders wel die vordering van die proses gemeet het. Die KMR het ook voor die fisiese oorplasing van personeel 'n uitklaring-sessie gereël om te verseker dat alle aspekte van die oorplasing wel aandag geniet.

(72%) van die oorgeplaasde personeel was bewus dat die proses se vordering deur die openbare bestuurders gemeet was. Die personeel is ingelig ten opsigte van die verskillende sperdatums en hoe vêr die proses gevorder het. (28%) van oorgeplaasdes het gevoel dat hulle nie ingelig was oor die vordering van die proses nie. Hulle het wel geweet dat hulle na 1 Julie 1997 oorgeplaas sou word.

(100%) van oorplasers en 72% van die oorgeplaasde personeel was bewus dat die vordering van die oorplasingsproses deur die openbare bestuurders gemeet was deurdat hulle probeer kyk het na alle aspekte van die proses om te verseker dat alles moontlik aandag geniet vir deurvoering. (28%) van die oorgeplaasde personeel was van mening dat hulle nie ingelig was oor die vordering van die proses nie, maar het wel kennis gedra dat hulle op 'n bepaalde stadium oorgeplaas sou word.

Vraag 18:

Was voldoende hulpbronne beskikbaar gemaak om die oorplasingsproses te bewerkstellig?

Respons:

(100%) van die oorplasers is van mening dat die KMR voldoende hulpbronne beskikbaar gemaak was om die proses te fasiliteer, onder andere personeelvoorsiening, finansiële en administratiewe bronne.

(100%) van die oorgeplaasde personeel is dit eens dat die openbare bestuurders alle

hulpbronne tot hul beskikking beskikbaar gemaak het om die proses so suksesvol as moontlik te maak.

Die oorplasers en oorgeplaasde personeel stem ooreen dat die openbare bestuurders alle moontlike hulpbronne beskikbaar gemaak het om die proses suksesvol te probeer deurvoer.

Vraag 19:

Het die personeel wat oorgeplaas is na die Munisipaliteit Tygerberg aanpassingsprobleme in hul nuwe werksomgewings ondervind?

Respons:

(66%) van die oorplasers is van mening dat die oorgeplaasde personeel wel aanpassingsprobleme ondervind het as gevolg van hul nuwe werksomgewing, organisasie kultuur en akkommodasie probleme. (34%) van die oorplasers het gevoel dat die aanpassingsprobleme wat wel ondervind was, meer prakties van aard was en oorkom kon word soos byvoorbeeld die gebruik van openbare vervoer om by die werksplek uit te kom.

(79%) van die oorgeplaasde personeel het aangedui dat hulle aanpassingsprobleme ondervind het, waaronder organisasie kultuur in terme van taalgebruik en die nuwe werksopset. Swak gesindhede/menseverhoudinge en die verwysing na KMR se personeel as “julle” en die Tygerberg Munisipaliteit se personeel as “ons” sluit van die probleme in. Daar was ook die probleem met personeel wat dieselfde werk verrig het maar op verskillende salarisskale was. (21%) van oorgeplaasdes was van mening dat aanpassings by ‘n nuwe werksopset ‘n natuurlike proses is. Hulle was positief ingestel en het die nuwe omgewing as ‘n uitdaging gesien.

(66%) van die oorplasers en 79% van die oorgeplaasdes het saamgestem dat die oorgeplaasde personeel aanpassingsprobleme ondervind het weens die nuwe organisasie kultuur. (34%) van die oorplasers en 21% van die oorgeplaasde personeel was van mening dat die aanpassingsprobleme meer prakties van aard was en met verloop van tyd oorkom sou word.

Vraag 20:

Wat was die mees algemene probleme wat deur openbare bestuurders ten opsigte van die oorplasingsproses ondervind is?

Respons:

Die oorplasers het elk hul eie menings gehad ten opsigte van die mees algemene probleme wat daar met die proses ondervind is. (33,3%) het gevoel dat die omstandighede en die plek waarnatoe die personeel oorgeplaas nie minder gunstig was in vergelyking met die vorige werksomstandighede nie en dat daar dus geen beduidende probleme ondervind is nie. Die tussentydse reëlins was wel problematies, soos byvoorbeeld die organisasie se amptelike vervoer wat op 'n latere stadium weggeneem was vanaf bepaalde oorgeplaasde personeel. Die bedoeling met die aanvanklike voorsiening van amptelike vervoer aan personeel, was om hulle te help om beter aan te pas by hul nuwe werksplek. Hierdie was slegs 'n tussentydse reëling. (33,3%) het beklemtoon dat die probleme waarmee hulle gekonfronteer was, die onwilligheid van personeel was om te verskuif. (33,3%) was van mening dat die oorgeplaasde personeel absolute duidelikheid wou hê oor alle aangeleenthede soos byvoorbeeld posevaluering, toekomstige bevorderings en duidelikheid oor take wat verrig sou moet word.

(86%) van die oorgeplaasde personeel het gevoel dat die openbare bestuurders probleme soos onsekerheid oor werksekeriteit, onsekerheid oor die voortbestaan van diensvoorwaardes/voorregte, verandering van werksomstandighede, vervoerprobleme en die onwilligheid van personeel om te verskuif, moes aanspreek. (14%) werknemers was van mening dat die openbare bestuurders verskuilde agendas ten opsigte van die proses gehad het. Personeel wat geweier het om oorgeplaas te word, was verwys na arbitrasie, wat 'n tydsame proses was vir beide die oorgeplaasdes sowel as die openbare bestuurders.

Die oorplasers het almal meningsverskille gehad ten opsigte van die mees algemene probleme waarmee die openbare bestuurders gekonfronteer was. Dit het ingesluit die onwilligheid van personeel om te verskuif, onduidelikheid oor toekomstige bevorderings, en tussentydse

reëlins wat in plek gestel moes word. (86%) van die oorgeplaasde personeel het saamgestem met laasgenoemde drie probleme wat deur die openbare bestuurders ondervind was. (14%) van die oorgeplaasde personeel was van mening dat die openbare bestuurders nie eerlik was teenoor personeel aangaande die oorplasingproses nie.

Vraag 21:

Het openbare bestuurders spesifieke probleme aangespreek ten einde die oorplasingproses te vergemaklik?

Respons:

(100%) van die oorplasers het geglo dat die openbare bestuurders alles binne hul vermoëns moontlik gedoen het om aspekte soos onsekerhede, en reëlins wat met die Munisipaliteit Tygerberg getref is, na te kom. Daar was ook seker gemaak dat die oorgeplaasde personeel hul maandelikse salarisse ontvang.

(65%) van die oorgeplaasde personeel is van mening dat die probleme wat geïdentifiseer was, wel deur openbare bestuurders aangespreek is, maar dat dit nie die proses vir die personeel vergemaklik het nie. (35%) werknemers het gevoel dat, alhoewel bestuur die indruk geskep het dat hulle vir die personeel geluister het, hulle nie hul verantwoordelikhede nagekom het om die proses te vergemaklik nie.

(100%) van die oorplasers en 65% van die oorgeplaasde personeel het gevoel dat die openbare bestuurders alles binne hul vermoëns probeer doen het om die oorplasingproses te vergemaklik. (35%) was onder die indruk dat die verantwoordelikhede ten opsigte van die proses nie vergemaklik was nie.

4.3 SAMEVATTING

Die voorgaande verteenwoordig die response van die oorplasers en oorgeplaasdes van die KMR se Dorpe Administrasie Departement op die gestruktureerde vraelys.

Die resultate reflekteer die wyse waarop die geaffekteerde openbare bestuurders en oorgeplaasde personeel die proses ervaar het. In die volgende hoofstuk word normatiewe voorstelle gemaak vir die oorplasing van personeel by plaaslike owerhede.

HOOFSTUK 5

NORMATIEWE VOORSTELLE VIR DIE OORPLASING VAN PERSONEEL BY PLAASLIKE OWERHEDE

5.1 INLEIDING

Indien die teoretiese aspekte van die personeeloorplasingsproses vergelyk word met die bevindinge oor hoe die proses in die praktyk geskied het, blyk dit dat dit nie altyd volgens die teorie geskied het nie. Desondanks die verskille wat aangetref is, kan 'n beplande sistematiese proses vir die oorplasing van personeel ontwikkel word.

In hierdie hoofstuk word die verskillende fases betrokke by die veranderingsproses bespreek. Dit word opgevolg deur normatiewe voorstelle vir die oorplasing van personeel by plaaslike owerhede.

5.2 ESSENSIËLE FASES IN DIE VERANDERING/OORPLASINGSPROSES

Die *eerste fase* in voorbereiding van die oorplasingsproses is om 'n behoeftebepaling te doen met die werknemers sodat hulle kan verstaan waarom dit nodig is om te verander. Op hierdie manier word 'n situasie geskep waar werknemers die noodsaaklikheid vir verandering begryp, wat daartoe kan lei dat sodanige veranderingsprosesse vergemaklik word.

Die *tweede fase* fokus spesifiek op die identifisering van dié gedeelte van die organisasie wat moet verander naamlik die organisasie kultuur, leierskapstyl, bestuursmetodes en waardestelsels van werknemers.

Die *derde fase* handel oor die wyse waarop verandering moet geskied, en dit moet aan die hele organisasie oorgedra word. Tydens hierdie fase is effektiewe kommunikasie van belang ten einde te verseker dat alle werknemers die proses aanvaar en presies weet wat van hulle verwag

word. Deur werknemers aan opleidingssessies te onderwerp, kan verskillende waardestelsels binne die organisasie versoen word.

Tydens die *vierde fase* berus die verantwoordelikheid hoofsaaklik by senior-/lynbestuurders binne die organisasie, wat beskou word as die dryfkrag agter die veranderingsproses. Omdat bestuur optree in hul kapasiteit as inisieerders en implementeerders van verandering, is hulle daartoe in staat om die prosesse wat gepaard gaan met verandering doelbewus te bevorder.

Die *vyfde fase* fokus op hoe werknemers toegerus behoort te word om in die veranderende omgewing te funksioneer. Die fase is belangrik omdat dit 'n deurlopende proses is. Bestuur moet voortdurend verseker dat werknemers ingelig word van verandering deur gereelde inligtingssessies en die verspreiding van omsendbriewe en memoranda. Dit is 'n manier om werknemers toe te rus om enige vrese wat mag ontstaan as gevolg van die verandering uit die weg te ruim.

Alhoewel die veranderingsproses op 'n sistematiese manier uitgebeeld word, kan so 'n proses nie stapsgewys bestuur word nie. Die veranderingsproses is dus nie 'n stapsgewyse proses met 'n voorafbepaalde aksie vir elke stap nie.

Normatiewe voorstelle vir die oorplasing van personeel word vervolgens toegelig.

5.3 NORMATIEWE VOORSTELLE VIR DIE OORPLASING VAN PERSONEEL BY PLAASLIKE OWERHEDE

Die amalgamasie proses van plaaslike owerhede oor die Metropolitaanse gebied het beteken dat personeel oorgeplaas en verskuif moes word tussen die ses “nuwe” gestigde munisipaliteite.

Omdat verandering 'n voortdurende proses is, behoort die proses op 'n gestruktureerde manier benader word tot en met implementering, veral as die veranderings omvattend en drasties is

vir die werknemers. Kotter (1995: 61) beklemtoon dat in bepaalde gevalle waar verandering soms misluk, daar wel planne en programme was, maar geen visie nie. Aan die ander kant behoort 'n poging aangewend te word om die kulturele en die formele dimensies te kombineer om die oorplasingsproses van personeel so suksesvol moontlik deur te voer. Die volgende aspekte word voorgestel vir die implementering van 'n personeeloorplasingsproses by plaaslike owerhede.

5.3.1 Wetlike vereistes en die formulering van 'n Oorplasingsbeleid

'n Plaaslike owerheid is wetlik verplig om te verseker dat personeel wat as gevolg van 'n herstrukturingsproses vanaf een owerheid na 'n ander oorgeplaas word, korrek behandel word binne die raamwerk van die voorgeskrewe arbeidswetgewing. Openbare bestuurders behoort te verseker dat werkgewers die wetgewing korrek interpreteer en op hierdie wyse onsekerhede uit die weg te ruim wat moontlik 'n negatiewe impak op personeel kan hê.

Die oorplasing van werknemers gedurende 'n herstrukturingsproses hou dikwels finansiële en ander implikasies in omdat die regte en voorregte van werknemers in hul diensvoorwaardes beskerm word. Volgens Andrews (1987: 201) moet daar 'n oorplasingbeleid geformuleer word waarin die volgende aspekte verklaar word:

- die omstandighede waarvolgens oorplasings sal plaasvind;
- die verantwoordelike instansie of persone wat oorplasings sal inisieer en goedkeur;
- die spesifieke betrekkings wat gevul sal word;
- die eenhede waar oorplasings gereël kan word;
- die kriteria vir oorplasings; en
- die salarisimplikasies wat by oorplasings betrokke is.

Die daarstelling van 'n oorplasingsbeleid kan spesifiek of algemeen van toepassing wees vir openbare bestuurders om hulle in staat te stel om hul diskresie ten opsigte van die oorplasingsproses uit te oefen. As die oorplasingsbeleid verder ook voorsiening maak vir middel- en junior bestuur om enige diskresie uit te oefen, gee dit hulle die nodige magtiging

om so 'n diskresie uit te oefen.

5.3.1.1 Politieke Omgewing

Die veranderingsproses by plaaslike owerhede is kompleks van aard omdat die plaaslike owerheidinstelling in 'n politieke stelsel funksioneer waarin daar voortdurende magsmededinging tussen verskillende politieke groepe is. Schwella (in Fox, Schwella *et.al.* 1991: 16) in sy bespreking is van mening “some schools of thought as the natural selection model go as far as to argue that the environments of organisations determine the nature and functioning of organisational phenomena”. Hy beklemtoon voorts dat dit belangrik is vir openbare bestuurders om die omgewings waarbinne hul funksioneer te evalueer en om terselfdertyd kragte wat implikasies vir die bestuurpraktyk inhou, te identifiseer en daarop te reageer.

Op politieke vlak behoort vertroue geskep te word deur 'n proses van totale openheid, waardeur werknemers op 'n konstante basis ingelig word oor die suksesse van en enige verdere verwickelinge van die veranderingsproses. Deelname van werknemers op alle vlakke binne die organisasie is van uiterste belang sowel as die erkenning van waardes, kulture en standpunte wat verskil van mekaar as ook dié van die ou gevestigde waardes wat heers in die vorige organisasie. Openbare bestuurders op plaaslike owerheidsvlak is onderworpe aan raadsbesluite wat geneem word deur die politici van 'n owerheid voordat beoogde programme of strategieë deur amptenare uitgevoer of geïmplementeer kan word.

5.3.2 Opleiding

Goed opgeleide openbare bestuurders speel 'n kritieke rol by die personeeloorplasingsproses omdat daar van hulle verwag word om die “goeie” en “slegte nuus” op 'n taktvolle wyse tydens en na inligtingssessies aan werkers te kommunikeer.

Tydens 'n personeeloorplasingsproses is dit van kritieke belang vir die openbare bestuurders om die verantwoordelike amptenare of oorplasers te identifiseer wat intensiewe opleiding moet

ondergaan. Die opleiding behoort alle aspekte wat verband hou met 'n personeeloorplasingsproses omvat, byvoorbeeld diversiteitsbestuur, veranderingsbestuur, projekbestuur en die sielkunde van verandering.

5.3.3 Kultuur

Openbare bestuurders wat getaak is met 'n personeeloorplasingsproses, behoort sensitief te wees teenoor die heersende organisasiekultuur wat moontlik binne die organisasie mag bestaan – soos taalgebruik en formaliteite. Die openbare bestuurders of veranderingsbestuurspan behoort te verseker dat al die werkers die “geheelprentjie” van so 'n proses ten volle verstaan anders kan dit lei tot lae moraal en weerstand wat 'n negatiewe effek kan hê en die proses vertraag.

Dit word noodsaaklik vir openbare bestuurders om kennis te dra van die sielkundige aspekte wat aan 'n veranderingsproses gekoppel is en terselfdertyd te verseker dat voldoende aandag bestee word aan hierdie menslike aspekte om dit aan te spreek en effektief te bestuur.

5.3.4 Leidinggewende vermoë

Die leidinggewende vermoë van die openbare bestuurder het 'n invloed op die besluite wat geneem word aangaande die oorplasingsproses. Laasgenoemde het 'n bepalende invloed ten opsigte van die werkers se ervaring van die proses. Weens die feit dat die oorplasingsproses deur verskillende fases van verandering gaan, is doelgerigte leierskap nodig om die oorplasingsproses deur te voer.

Onderhandelinge met die vakbonde aangaande die oorplasing van personeel kan soms 'n problematiese proses word. Dit is vir hierdie rede dat openbare bestuurders sterk leidinggewende vermoëns moet toon en oor kennis behoort te beskik van arbeidsverhoudinge, veral ten opsigte van griewe-prosedures, beginsel van kollektiewe bedinging, arbitrasie en die oplossing van geskille om die proses doelgerig en positief te onderhandel.

5.3.5 Logistieke / administratiewe reëlins

Daar word van die openbare bestuurders van beide betrokke owerhede verwag om die oorhoofse aktiwiteite van 'n personeeloorplasingproses volgens ooreengekomde tydskedules te koördineer en deur te voer. Voldoende hulpbronne soos byvoorbeeld mannekrag en vervoer is noodsaaklik om so 'n taak suksesvol aan te pak.

Tydens 'n oorplasingproses behoort die openbare bestuurders die verskillende aktiwiteite van die proses wat gelyktydig plaasvind te monitor. Dit vereis gestruktureerde koördinerings misverstande en vertraging te voorkom.

5.3.6 Nuwe werksplek en pligte

Voordat werknemers oorgeplaas gaan word vanaf die “ou” werksplek na hulle “nuwe” werksplek, berus die verantwoordelikheid by die openbare bestuurder om te verseker dat die werknemers wat verskuif word kennis dra van hul nuwe werksadres, werksomgewing en hul nuwe werksure. Die openbare bestuurders kan deur middel van inligtingssessies en skriftelike memoranda die volgende aan alle personele wat oorgeplaas gaan word, kommunikeer:

- aan wie die oorgeplaasde personeel vanaf 'n gegewe datum moet rapporteer d.w.s hul nuwe lynbestuurders;
- waar die oorgeplaasde personeel vanaf 'n bepaalde datum gaan werk (nuwe werksadres).

Openbare bestuurders moet verseker dat werknemers wat oorgeplaas word vooraf duidelikheid het oor die werk wat hulle sal moet uitvoer. Dit beteken dat die openbare bestuurder enige veranderinge ten opsigte van die personeel se huidige werksfunksies skriftelik aan hulle sal moet kommunikeer.

5.3.7 Skep 'n gevoel van dringendheid

Deur 'n gevoel van dringendheid te skep moet 'n ondersoek of evaluering gedoen word om die dringendheid van so 'n situasie onder die aandag van werknemers wat oorgeplaas of

verskuif gaan word, te bring en te vestig.

Deur middel van so 'n ondersoek/evaluering kan verskeie aspekte geïdentifiseer word, waaronder inherente kragte, ekonomiese werklikhede, en finansiële samewerking. Daar kan dan – gebasseer op hierdie inligting - 'n aksieplan opgestel word.

5.3.8 Vorm 'n sterk leidende koalisie

'n Sterk veranderingspan is nodig om 'n personeeloorplasingproses suksesvol rigting te gee en te dryf. Openbare bestuurders kan moontlik hul beste personeel benut met die mees geskikte vaardighede in terme van ondervinding, vermoëns en opleiding om 'n span te vorm wat so 'n proses met doelgerigtheid sal kan deurvoer.

5.3.9 Skep 'n visie

Die skep van 'n visie beteken dat 'n strategiese plan gevolg behoort te word in terme van die personeeloorplasingproses. Op hierdie wyse 'n algehele nuwe visie geskep word vir die organisasie. Van der Merwe (1991: 13) beklemtoon ook die belangrikheid van 'n visie en sê “... an increasing rate of change and intense competition requires a shift away from the bureaucratic approach to organisation - wide leadership and alignment which focus on building a shared vision and a learning culture in all own organisations.”

5.3.9.1 Kommunikeer die visie

Die “nuwe” visie van die organisasie behoort aan alle werknemers gekommunikeer te word sodat die oorplasingproses binne die neergelegde tydskedules kan plaasvind.

Die volle ondersteuning van al die werknemers is dus nodig ten einde die oorplasingproses suksesvol te laat geskied.

5.3.9.2 Bemagtig alle werknemers om op te tree volgens die visie

Die bemagtiging van alle werknemers om volgens die visie op te tree is belangrik. Dit behels

die deurvoer van inligting rakende die oorplasingsproses aan alle personeel. So 'n bemagtigingsproses skep 'n gevoel van “ons is belangrik” aangesien personeel ingelig is oor die proses.

5.3.10 Beplan en skep korttermyn doelwitte

Senior bestuur behoort te beplan deur korttermyn doelwitte te stel. Op hierdie manier kan daar dus bepaal word of die proses nog volgens die breër plan verloop. As daar afwykings is – gemeet aan die korttermyn doelwitte – kan dit makliker bepaal word en korrektiewe aksie geneem word.

5.3.11 Konsolideer suksesse en beweeg aan

Tydens 'n oorplasingsproses, is dit belangrik om die korttermynsuksesse wat behaal is in terme van die neergelegde doelwitte te konsolideer en aan werkers oor te dra. Sodoende sal werkers verdere veranderinge op 'n positiewe wyse benader. Daar kan dan beweeg word na die bereiking van verdere korttermyn doelwitte van die proses.

5.3.12 Institutionaliseer nuwe benaderings

Volgens Kotter (1995: 65) is dit van belang dat nuwe gedragspatrone geïntitutionaliseer word deur die norme en waardestelsels van individue. Indien nie, sal daar teruggeval word na die “ou” gedragspatrone sodra die druk om oorgeplaas te word verminder het. Die oorplasingsproses moet dus 'n gevoel van tevredenheid by werkers skep.

Effektiewe kommunikasie, goeie leierskap en bestuur speel 'n kritiese rol in die implementering van so 'n proses. Om die laasgenoemde stelling te ondersteun, is Tichy *et. al.* (1990 : 144) van mening dat sodra die leier die visie geskep het, hy/sy 'n agenda behoort te ontwikkel om die visie te realiseer. “They must not only diagnose their organisations strengths and weaknesses and match them against the environmental opportunities, but they must also find ways to inspire employees to meet these challenges” (Tichy et al, 1990: 122).

5.4 SAMEVATTING

Plaaslike owerhede sal 'n voorafbeplande personeel oorplasingsprogram moet opstel om te verseker dat dit die minste ontwigting vir die organisasie en die werknemer inhou.

Omdat die oorplasing van personeel verandering meebring is dit belangrik om te verseker dat werknemers op 'n beplande/sistematiese manier deur die verskillende fases van die veranderingsproses geneem word sodat onsekerhede wat mag ontstaan, uitgeklaar word.

Die kommunikasie strategie wat gebruik word by die oorplasing van personeel speel 'n belangrike rol aangesien dit kan lei tot die sukses of mislukking van so 'n proses. Werknemers vanaf die hoogste tot op die laagste vlak binne die organisasie moet voortdurend ingelig bly rakende die proses. Op hierdie manier kan moontlike weerstand uit die weg geruim word.

Daar is ook bepaalde faktore in die politieke omgewing wat 'n personeeloorplasingsproses kan beïnvloed en dit behoort op 'n beplande manier bestuur en gemonitor te word anders kan die oorplasingsproses nie volgens neergelegde tydskedules afgehandel word nie.

Die normatiewe voorstelle wat gemaak word in hierdie hoofstuk bevat verskeie aspekte wat kan bydra tot die suksesvolle implementering van 'n personeeloorplasingsproses.

Die voorstelle vir die oorplasing en verskuiwing van personeel kan dus nuttig in die praktyk gebruik word. Vervolgens word 'n waardeskatting gemaak.

HOOSTUK 6

WAARDESKATTING

Die herstrukturering van plaaslike owerhede sedert Mei 1996 in die Kaapse Metropolitaanse gebied, het veroorsaak dat 21 onafhanklike “ou” munisipaliteite geïntegreer en geamalgameer het om 6 “nuwe” munisipaliteite te vorm. Die doel was om nie-rassige plaaslike owerhede tot stand te bring en om meer toeganklike dienste aan die gemeenskap te lewer. Daar was verskeie eise uit verskillende oorde oor hoe die oorplasingsproses en verskuiwing van personeel afgehandel behoort te word. Ten einde hierdie personeeloorplasingsproses vraagstuk sinvol aan te spreek is dit nodig om dit aan die hand van bepaalde riglyne te doen wat gebaseer is op die teorie en praktyk van personeeloorplasingsprosesse in die algemeen.

Die doel van hierdie werkstuk is om ‘n praktyk-gerigte, sistematiese proses voor te stel wat as riglyn kan dien vir toekomstige personeeloorplasingsprosesse by plaaslike owerhede.

Soos gesien uit die definisies van verandering en die oorplasing van personeel, is dit duidelik dat mense met verskillende persoonlikhede, persepsies, agtergronde, gesindhede, tegniese vaardighede, en menseverhoudinge in ‘n organisasie saamwerk ten einde organisatoriese doelwitte te bereik. Dit is vir hierdie rede dat openbare bestuurders tydens periodes van verandering/transformasie (soos ‘n personeeloorplasingsproses) goed toegerus en voorbereid behoort te wees om hulle doelwitte te kan bereik.

Die Oorgangswet op Plaaslike Regering het openbare bestuurders verplig om ‘n personeeloorplasingsproses vir plaaslike owerhede daar te stel deur strukture in plek te kry binne die raamwerk van die voorgeskrewe wetgewing.

Inligting oor hoe die personeeloorplasingsproses in die praktyk by die KMR en die Munisipaliteit Tygerberg plaasgevind het is verkry en ge-evalueer teenoor die teoretiese

aspekte ten einde voorendag te kom met normatiewe voorstelle vir toekomstige personeeloorplasingsprosesse by plaaslike owerhede.

Volgens die normatiewe voorstelle vir die oorplasing van personeel behoort openbare bestuurders by plaaslike owerhede die volgende aspekte in ag te neem, naamlik die wetgewing en oorplasingsbeleid tesame met die politieke omgewing. Opleiding, kultuur, leierskap, logistieke reelings en die skep van en konsolidering van 'n visie behels, onder meer, die ander belangrike aspekte.

Die probleme en krisis wat gepaard gaan met transformasie/verandering op plaaslike owerheidsvlak is as gevolg van onsekerhede, weerstand, misverstande, onduidelikhede, en personeellede wat bedreig voel omdat hulle nie weet wat die toekoms inhou nie. Dit is dus belangrik dat openbare bestuurders tydens hierdie toestande op 'n effektiewe en taktvolle wyse die sielkundige en menslike aspekte wat teenwoordig is by die personeeloorplasingsproses, moet aanspreek en probeer oplos.

Omdat 'n oorplasings- of verskuiwingsproses van personeel oor 'n bepaalde tydperk geskied, word openbare bestuurders aangemoedig om die verskillende fases van die oorplasingsproses as 'n kondisionerings-/aanpassingsproses aan werknemers bekend te maak om vrese en onsekerhede uit te weg te ruim. Die kondisioneringsproses is daarop gemik om al die sielkundige aspekte wat by die werknemer mag ontstaan, aan te spreek sodat hulle 'n beter begrip kan hê van die toekomstige situasie.

Daar is uit die onderhoude bevind dat effektiewe kommunikasie een van die belangrikste komponente van 'n personeeloorplasingsproses verteenwoordig. Openbare bestuurders het intensief gebruik gemaak van inligtingsessies en nuusbriewe om werknemers op hoogte van die proses te hou. Die bestuurstyl van openbare bestuurders hou nou verband met die wyse waarop hulle met werknemers gekommunikeer het aangaande verwikkelinge.

Die normatiewe voorstelle soos uiteengesit in hierdie werkstuk, kan dien as riglyn vir toekomstige personeeloorplasingprosesse by plaaslike owerhede.

7. BRONNELYS

Andrews, L., 1994. "*The Year Of Change: 10 Steps to Lead the Change Process*", in **The Prudential**, December 1994, 11-13.

Andrews, Y., 1987. **Die Personeelfunksie**, 1ste Uitgawe, Dieter Zimmerman (Edms.) Bpk, Johannesburg.

Arthur, D., 1987. **Transforming Human Resources in Small and Mid-Sized Companies**. AMACOM, New York.

Beckhard, R. & Renben, J.H., 1987. **Organizational Transitions**. Second Edition, Addison, Wesley.

Brynard, P.A. and Hanekom, S.X., 1997. **Introduction to Research in Public Administration and Related Disciplines**, Van Schaik Publishers, Pretoria.

Carr, C., 1994. **7 Keys to Successful Change**, February 1994, 56.

Cloete, F., 1995. **Local Government Transformation in South Africa**, 1st Edition, Van Schaik, Pretoria.

Cloete, J.J.N., 1997. **Personnel Administration and Management**. J.L van Schaik Publishers, Pretoria.

Cloete, J.J.N., 1991. **Public Administration and Management**. J.L van Schaik Publishers, Pretoria.

Conner, D., 1992. "*Five views of change*", in **Training and Development Journal**, March 8.

Fox, Hamel, G & Prahalad, C.K, 1994. "The competence of the corporation", **Harvard Business Review**, May – June 7.

- Fox, W., Schwella, E. & Wissink, H., 1991. **Public Management**. Juta and Company Ltd., Kenwyn.
- Harvey, D.F. & Brown, D.R., 1996. **An Experiential Approach to Organisational Development**. Fourth Edition, Prentice-Hall; Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hollis, G., 1994, **Transforming Local Government**, Longman Group, Harlow Essex.
- Knipe, A.N., 1996. '**n Ontwikkelingsbestuursmodel vir Plaaslike Owerhede in Suid-Afrika**, Ongepubliseerde MPA tesis, Universiteit van Stellenbosch.
- Kilman, R.H., Covin, T.J & Associates, 1998. **Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World**. Jossey-Bass INC, Publishers, San Francisco, California.
- Koster, D., 1993. **Public Sector transformation in South Africa; A Strategic Perspective**. Development Bank of South Africa, Halfway house. Policy Working Papers No.7.
- Kotter, J.P., 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", in **Harvard Business Review**, March-April, 59.
- Pietersen, J.B., 1994. '**n Praktiese Model vir Organiserings van Plaaslike Owerhede**. Ongepubliseerde MPA tesis, Universiteit van Stellenbosch.
- Republiek van Suid Afrika, 1993. **Oorgangswet op Plaaslike Regering** (Wet 209 van 1993), Staatsdrukkery, Pretoria.
- Robbins, S.P., 1990. **Organizational Behavior**. 2 Edition, Prentice hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Scott, C.D. & Joffe, D.T., 1989. **Managing Organizational Change**, Crisp Publications, August, 26.

Tichy, N.M. & Devanna M.A., 1990. **The Transformational Leader**. John Wiley & Sons, New York.

Uys, F.M., 1994. **Demokratiese teorieë as kriteria vir die ontleding van alternatiewe Plaaslike Owerheidstelsel vir Suid-Afrika**, Ongepubliseerde PhD- proefskrif, Universiteit van Stellenbosch.

Van Der Merwe, H.W., 1991. **New Versus old Political Styles: Prospects for a Peaceful and Democratic Transition**, February, 13.

Veldsman, T.H., 1995. **Kursusnotas van Veranderingsbestuurkursus - Aangebied vir die vir die Bestuur van Bellville Stadsraad**, Mei 3.

BYLAAG A: VRAELYS

**VRAELYS VIR PERSOONLIKE ONDERHOUDE
PERSEPSIES**

1. Hoe het u die doel van die Oorgangswet op Plaaslike Regering geïnterpreteer?
.....
.....
2. Beskryf volgens u mening die belangrikste impak wat die nuwe Wetgewing op die geïmpakteerde personeel gehad het?
.....
.....
3. Wat dink u was die grootste hindernisse betrokke by hierdie personeeloorplasingproses?
.....
.....
4. Beskryf volgens u mening hoe bestuur die sielkundige aspekte van die oorplasingproses hanteer het?

Verduidelik:
.....
.....
5. Het die bestuurders/bestuur van veranderingspan na u mening voldoende opleiding ondergaan om so 'n proses effektief toe kon deurvoer.

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

6. Het die openbare bestuurders/bestuur van veranderingspan na u mening alle verpligtinge ten opsigte van die personeeloorplasingproses nagekom?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:
.....
.....

7. Hoe het openbare bestuurders/bestuur van veranderingspan na u mening integrasie/-eenvormigheidsaspekte aangespreek?

Verduidelik:
.....
.....

1. Watter tipe benadering was toegepas tussen die oorhandigingsowerheid (Kaapse Metropolitaanse Raad) en die ontvangerowerheid van personeel (Munisipaliteit Tygerberg)?

.....
.....

2. Was daar voldoende akkomodasie reëlins getref deur die Munisipaliteit Tygerberge wat as ‘n ontvanger van personeel opgetree het?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

3. Was al die personeel wat oorgeplass is in een korporatiewe gebou geakkommodeer?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

TEGNIESE VAARDIGHEDE

1. Het die betrokke openbare bestuurders/bestuur van veranderingspan na u mening voldoende tyd gehad om die oorplasingsproses deur te voer?

Ja	1
Nee	2

2. Dink u dat die aangewese persone van beide instansies wat by die oorplasingsproses betrokke was die proses suksesvol deurgevoer en afgehandel het?

Ja	1
Nee	2

3. Dink u dat ‘n buitestaander/private persoon met profesionele tegniese vaardghede eerder in die toekoms by soortgelyke oorplasingsprosesse gebruik moet word om die proses deur te voer en af te handel?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

EVALUASIE

1. Dink u dat die doelwitte soos voorgeskryf deur die Oorgangswet op Plaaslike Regering ten opsigte van die oorpalsing van personeel nagestreef was?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....

2. Het die openbare bestuurders/bestuur van veranderingsspan van beide instansies na u mening doelwitte ten opsigte van die betrokke proses daargestel?

Ja	1
Nee	2

3. Was voldoende inligting en terugvoering aangaande die proses aan personeel oorgedra deur openbare bestuurders/bestuur van veranderingsspan?

Ja	1
Nee	2

4. Was die oorplasingproses-verwikkelling na u mening op 'n gereelde basis deur openbare bestuurders/bestuur van veranderingsspan hersien?

Ja	1
Nee	2

5. Was die vordering gemeet?

Ja	1
Nee	2

6. Dink u dat voldoende hulpbronne beskikbaar gemaak was om die oorplasingsproses te bewerkstelling?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

7. Het die personeel wat na die Munisipaliteit Tygerberg oorgeplaas was enige aanpassingsprobleme ondervind?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

8. Wat was na u mening die mees algemene probleme ten opsigte van die oorplasing van personeel wat ondervind was deur die openbare bestuurders/ bestuur van veranderingsspan?

.....

.....

9. Dink u dat die openbare bestuurders/bestuur van veranderingsspan tot n groot mate spesifieke probleme aangespreek en op hierdie manier die proses vergemaklik het?

Ja	1
Nee	2

Verduidelik:

.....
.....

NAAM: POSBENAMING:

OWERHEID: DATUM:

HANDTEKENING :